

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO**

MIRIAN TORQUATO SILVA

**A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO
PROCESSO DE SUPERVISÃO DE ESTÁGIO EM
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: um estudo de caso**

Dissertação de Mestrado

**Florianópolis – SC
2010**

MIRIAN TORQUATO SILVA

**A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO
PROCESSO DE SUPERVISÃO DE ESTÁGIO EM
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: um estudo de caso**

Dissertação de Mestrado apresentada
ao Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento
da Universidade Federal de Santa
Catarina, como requisito para obtenção
do grau de mestre em Engenharia e
Gestão do Conhecimento.

Orientadora: Prof^a Édis Mafra Lapolli, Dra.

Co-Orientador: Prof. Neri dos Santos, Dr.

Tutor de Orientação: Prof. José Alfredo Beirão Filho, M.Sc

**Florianópolis – SC
2010**

Catalogação na fonte pela Biblioteca Universitária da
Universidade Federal de Santa Catarina

S586c Silva, Mirian Torquato

A contribuição da gestão do conhecimento no processo de supervisão de estágio em organizações públicas [dissertação] : um estudo de caso / Mirian Torquato Silva ; orientadora, Édis Mafra Lapolli. - Florianópolis, SC, 2010.

213 p.: il., grafs., tabs.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal da Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e gestão do conhecimento. 2. Gestão do conhecimento. 3. Estágios supervisionados. 4. Organizações públicas. I. Lapolli, Édis Mafra. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. III. Título.

CDU 659.2

MIRIAN TORQUATO SILVA

**A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO
PROCESSO DE SUPERVISÃO DE ESTÁGIO EM
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: um estudo de caso**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão
do Conhecimento

BANCA EXAMINADORA:

Prof^ª. Édis Mafra Lapolli, Dra.
Engenharia e Gestão do Conhecimento - UFSC
Orientadora

Prof^ª. Sônia Maria Pereira, Dra.
Saúde Publica - UFSC

Prof. Francisco A. Pereira Fialho, Dr.
Engenharia e Gestão do Conhecimento - UFSC

Prof. Flávio Rubens Lapolli, Dr.
Engenharia Ambiental - UFSC

Prof. José Alfredo Beirão Filho, M.Sc.
Centro de Artes – UDESC
Tutor de Orientação

Florianópolis, 26 de Novembro de 2010.

Dedico este trabalho ao meu amado filho Diego e ao meu querido irmão Jefferson, meus anjos da guarda, que sempre apoiaram minhas decisões e me ajudaram a voar em busca do meu sonho, o mestrado. Amo vocês!

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, professora Édis Mafra Lapolli, por me aceitar como sua orientanda, e acreditar em mim, creio que não a decepcionei. Pelos seus ensinamentos compartilhados em sala de aula e no meu cotidiano. Pela orientação, disponibilidade, carinho, amizade e por impulsionar o meu viver na busca de sonhos, caminhos e realizações.

Ao meu co-orientador, professor Neri dos Santos, pelo pronto aceite ao meu convite, pelas contribuições e por sua excelência em sala de aula. Foi em uma de suas aulas que tive um *insight* que originou este trabalho.

Aos professores da banca examinadora, pelo aceite ao meu convite e pela oportunidade de compartilhar este trabalho.

Ao professor Francisco Antônio Pereira Fialho, à professora Ana Maria Benciveni Franzoni, ao professor Roberto Carlos dos Santos Pacheco, demais professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), por permitirem e facilitarem o meu crescer na vida acadêmica, pessoal e profissional. Sinto orgulho de ser uma EGCiana.

Aos meus colegas do PPGEGC: Inara, Vitória, Ana, Beirão, Juliana, Mariana, Feliciano, Roberto, Israel, Edemir, Paloma, Waldoir, Silvana e Elizandra e demais colegas pela amizade, solidariedade, companheirismo nos momentos de produção e convivência harmoniosa.

À minha família: meus queridos e amados pais; a Diego; Jefferson; Enio; Nathalia e Michele, por fazerem parte da minha vida, e à Silvia que cuidou de mim, da minha casa, e sempre esteve pronta para me escutar nos momentos difíceis.

Aos meus amigos, por todo incentivo recebido, em especial às amigas da Gerência de Recursos Humanos do DEINFRA Ludmar e Raquel, pelas informações necessárias à pesquisa, amizade e companheirismo no “abrir e fechar” de muitas portas em minha vida.

À Sandra da Gerência de Recursos Humanos do DETER, pelo carinho, informações e ajuda necessárias à pesquisa.

À Daiane, pela ajuda na distribuição dos questionários e tabulação dos dados e demais acompanhamentos.

À Secretaria da Infraestrutura, em especial ao DEINFRA e DETER, pela oportunidade da aplicação da pesquisa. Em especial aos supervisores de estágio, estagiários e responsáveis do Setor de Estágio das gerências de Recursos Humanos, que foram os protagonistas deste trabalho. Sou muito grata.

Ao Éder e Andréa, pelo apoio e a todos os amigos que, de alguma forma, contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus amigos, pelo companheirismo e amor em nossas vidas.

*"Ensinar não é transferir
conhecimento, mas criar as
possibilidades para a sua
produção ou a sua construção".*

PAULO FREIRE

SILVA, Mirian Torquato. **A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PROCESSO DE SUPERVISÃO DE ESTÁGIO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: um estudo de caso.** 2010. 213 fs. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC. Florianópolis, 2010.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo demonstrar a contribuição da Gestão do Conhecimento para a Supervisão de Estágio na Secretaria de Estado da Infraestrutura, a partir da prática dos supervisores de estágio do Programa “Novos Valores” do Governo do Estado de Santa Catarina. Este programa tem como finalidade assegurar oportunidade de aprendizado para inserção no mercado de trabalho do estudante residente no Estado de Santa Catarina e matriculado em curso regular de ensino médio, educação profissional, ensino superior e educação especial. Utilizou-se o método de Estudo de Caso, adotando-se como campo de pesquisa o Departamento da Infra-Estrutura (DEINFRA) e Departamento de Transportes e Terminais (DETER), em especial os supervisores de estágio, os estagiários e os responsáveis pelos setores de estágio nas gerências de Recursos Humanos dos respectivos órgãos. Observou-se a necessidade do tripé (pessoas, processos e tecnologia) para o desenvolvimento de um ambiente em que os supervisores do Programa “Novos Valores” serão encorajados a criar, aprender, compartilhar e usar o conhecimento para o seu benefício, dos estagiários, da organização, e da própria sociedade. Observou-se, ainda, a necessidade do estímulo ao crescimento pessoal e profissional dos estagiários, oferecendo-lhes possibilidades de um caminhar sinérgico e expressão criativa (corporal e intelectual) para que possam se “mover” no mundo num contínuo processo de educação. Por fim, com os resultados obtidos na pesquisa, busca-se contribuir para a reflexão e o aprimoramento do processo de supervisão de estágio no tocante à Gestão do Conhecimento, como novo paradigma nas organizações públicas.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Supervisão de Estágio, Organizações Públicas.

SILVA, Mirian Torquato. **CONTRIBUTION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE PROCESS OF INTERNSHIP SUPERVISION IN PUBLIC ORGANIZATIONS: A case study.** 2010. 213 fs. Dissertation (Masters in Engineering and Knowledge Management) - Graduate Program in Engineering and Knowledge Management, UFSC. Florianópolis, 2010.

ABSTRACT

This research aims to demonstrate the contribution of knowledge management for the Internship Supervision at the State Secretary of Infrastructure based on the experience of internship supervisors of the Santa Catarina's "New Values" Program. This program aims to provide learning opportunities for students residing and enrolled at a Santa Catarina's high school, vocational school, college or university, and special education school to enter the job market. The case method was used, adopting the Department of Infrastructure (DEINFRA) and Department of Transportation and Terminals (DETER) as fields of study, especially the internship supervisors, interns and those responsible for the internship sectors in Human Resources management of the respective agencies. There is a need for a tripod (people, process and technology) to develop an environment in which the supervisors of the New Values Program will be encouraged to create, learn, share and use knowledge to his own benefit and to that of the trainees, the organization and the society at large. There was also the need to stimulate the personal and professional growth of interns, offering them possibilities for a synergistic journey and creative expression (bodily and intellectual) so that they can "navigate" in the world in a continual process of education. Finally, with the results obtained in the research, an attempt is made to contribute to a reflection and improvement of the internship supervision process in what regards Knowledge Management as a new paradigm in public organizations.

Keywords: Knowledge Management, Internship Supervision, Public Organizations.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	27
1.1 Definição do Problema	27
1.2 Objetivos	29
1.2.1 Objetivo Geral	29
1.2.2 Objetivos Específicos	30
1.3 Justificativa.....	30
1.4 Inserção da Pesquisa no Programa	32
1.5 Estrutura do Trabalho	33
1.6 Escopo do Trabalho	34
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	37
2.1 Gestão do Conhecimento	37
2.1.1 Conhecimento	37
2.1.2 Conceito e histórico de Gestão do Conhecimento	41
2.1.3 A Gestão do Conhecimento nas organizações públicas.....	51
2.2 O Movimento Humano nas Relações Sociais.....	62
2.3 O Homem no Mundo das Organizações.....	65
2.3.1 O jovem na construção da identidade e do conhecimento ...	67
2.4 Estágio Supervisionado	71
2.4.1 O estágio e a Lei federal nº 11.788, de 25 de setembro de 2008	73
2.4.2 O papel do supervisor de estágio escolar	77
2.4.3 A supervisão de estágio como ambiente de criação do conhecimento nas organizações públicas	79
3 METODOLOGIA	83
3.1 Perspectiva da Pesquisa.....	83
3.2 Desenho da Pesquisa	85

3.3 Seleção da Organização.....	86
3.4 Seleção dos Sujeitos	87
3.5 Revisão de Literatura.....	87
3.6 Pesquisa Documental.....	88
3.7 Pesquisa de Campo.....	89
3.8 Coleta de Dados	89
3.8.1 Levantamento de percepções por meio de questionários.....	90
3.9 Análise e Interpretação dos Dados	90

4 PROGRAMA “NOVOS VALORES”: um estudo de caso na Secretaria de Estado da Infra-Estrutura - DEINFRA e DETER ... 93

4.1 Secretarias do Governo de Santa Catarina	93
4.2 A Secretaria de Estado da Administração e o Programa “Novos Valores”	96
4.2.1 O Programa “Novos Valores” - PNV	98
4.2.1.1 Características	99
4.2.1.2 Modalidades do Programa.....	100
4.2.1.3 Forma de atuação do estagiário	100
4.2.1.4 Competências dos órgãos.....	100
4.2.1.5 Período de duração do estágio.....	101
4.2.1.6 Competência do Supervisor de Estágio.....	101
4.2.1.7 Quantitativo de estagiários do PNV nos órgãos públicos de Santa Catarina	102
4.3 Caracterização das Organizações Pesquisadas	104
4.3.1 O DEINFRA no contexto do Programa “Novos Valores”	104
4.3.1.1 O DEINFRA	104
4.3.1.2 Organograma.....	105
4.3.1.3 O Setor de Estágio da Gerência de Recursos Humanos e o Programa “Novos Valores”	105
4.3.2 O DETER no contexto do Programa “Novos Valores”.....	109
4.3.2.1 O DETER.....	109
4.3.2.2 Organograma.....	109
4.3.2.3 O Setor de Estágio da Gerência de Recursos Humanos e o Programa “Novos Valores”	110

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO	113
5.1 Considerações Iniciais	113
5.2 Análise dos Resultados	115
5.2.1. Motivação no contexto organizacional	115
5.2.1.2. Motivação no contexto organizacional – estagiários.	119
5.2.1.3. - Motivação no contexto organizacional - Setor de Estágio	124
5.2.2. Processo de supervisão de estágio no DEINFRA e DETER – Programa “Novos Valores”	127
5.2.2.1. Processo de supervisão de estágio no DEINFRA e DETER – Programa “Novos Valores” - supervisores de estágio	127
5.2.2.2. Processo de supervisão de estágio no DEINFRA e DETER – Programa “Novos Valores”- estagiários.....	132
5.2.2.3. Processo de supervisão de estágio no DEINFRA e DETER – Programa “Novos Valores” - Setor de Estágio.....	137
5.2.3. Práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio - DEINFRA/DETER.....	139
5.2.3.1. Práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio - DEINFRA/DETER - supervisores	140
5.2.3.2. Práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio - DEINFRA/DETER - estagiários.....	145
5.2.3.3. Práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio - DEINFRA/DETER - Setor de Estágio	152
5.3 Outras Considerações.....	157
6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	159
6.1 Conclusões	159
6.2 Sugestões para Futuros Trabalhos	164
REFERÊNCIAS	167

APÊNDICES	177
APÊNDICE A – Questionário supervisores - DEINFRA / DETER	179
APÊNDICE B – Questionário Estagiários - DEINFRA / DETER	185
APÊNDICE C – Questionário Setor de Estágio - DEINFRA / DETER	193
ANEXOS.....	199
ANEXO A - Legislação Federal - Estágio.....	201
ANEXO B - Organograma da Secretaria de Estado da Administração – SEA	209
ANEXO C - Organograma da Secretaria de Estado da Infraestrutura - SIE.....	211
ANEXO D - Fluxograma dos procedimentos do Programa “Novos Valores” no DEINFRA e DETER.....	213

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os quatros passos da conversão do conhecimento.	44
Figura 2: As quatro fases do Ba.	45
Figura 3: Categorias de práticas de Gestão do Conhecimento.	58
Figura 4: Triangulação de métodos.	84
Figura 5: Fases da dissertação.	86
Figura 6: Secretarias de Estado.	94
Figura 7: Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional	95
Figura 8: Secretarias, órgãos e Gerências de RH (Setor de estágio, supervisores, estagiários) - focos da pesquisa.	96
Figura 9: Organograma do DEINFRA.	105
Figura 10: Organograma do DETER.	110
Figura 11: Visão sistêmica no Programa “Novos Valores” – ações integradas.	158

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Necessidade de mudanças de cultura e de atitudes por segmento profissional.	60
Gráfico 2: Supervisores, estagiários e responsáveis pelo Setor de Estágio (RH) - DEINFRA/DETER	114
Gráfico 3a: Motivação no contexto organizacional - supervisores de estágio	116
Gráfico 3b: Continuação da motivação no contexto organizacional - supervisores de estágio.	117
Gráfico 4a: Motivação no contexto organizacional - estagiários	120
Gráfico 4b: Continuação da motivação no contexto organizacional - estagiários.	121
Gráfico 4c: Continuação da motivação no contexto organizacional - estagiários.	122

Gráfico 5a: Motivação no contexto organizacional – Setor de Estágio	124
Gráfico 5b: Continuação da motivação no contexto organizacional – Setor de Estágio	125
Gráfico 6a: Processo de supervisão de estágio no DEINFRA e DETER – Programa “Novos Valores” - supervisores de estágio	128
Gráfico 6b: Continuação do processo de supervisão de estágio no DEINFRA e DETER – Programa “Novos Valores” - supervisores de estágio.....	129
Gráfico 6c: Continuação do processo de supervisão de estágio no DEINFRA e DETER – Programa “Novos Valores” - supervisores de estágio.....	130
Gráfico 7a : Processo de supervisão de estágio no DEINFRA e DETER – Programa “Novos Valores” - estagiários	133
Gráfico 7b : Continuação do processo de supervisão de estágio no DEINFRA e DETER – Programa “Novos Valores” - estagiários.....	134
Gráfico 7c : Continuação do processo de supervisão de estágio no DEINFRA e DETER – Programa “Novos Valores” - estagiários.....	135
Gráfico 8: Processo de supervisão de estágio no DEINFRA e DETER – Programa “Novos Valores” – Setor de Estágio.....	138
Gráfico 9a: Práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio - DEINFRA/DETER - supervisores.....	140
Gráfico 9b: Continuação das práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio - DEINFRA/DETER - supervisores.....	141
Gráfico 9c: Continuação das práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio - DEINFRA/DETER - supervisores.....	142
Gráfico 9d: Continuação das práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio - DEINFRA/DETER - supervisores.....	143
Gráfico 10a: Práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio - DEINFRA/DETER - estagiários.....	146
Gráfico 10b: Continuação das práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio - DEINFRA/DETER - estagiários.....	147

Gráfico 10c: Continuação das práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio - DEINFRA/DETER - estagiários.....	148
Gráfico 10d: Continuação das práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio - DEINFRA/DETER - estagiários.....	149
Gráfico 11a: Práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio - DEINFRA/DETER – Setor de Estágio	153
Gráfico 11b: Continuação das práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio - DEINFRA/DETER – Setor de Estágio.....	154
Gráfico 11c: Continuação das práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio - DEINFRA/DETER – Setor de Estágio.....	155

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferença entre dado, informação e conhecimento.....	39
Quadro 2: Elementos básicos para a Gestão do Conhecimento.	47
Quadro 3: Gestão do Conhecimento como um processo constituído de cinco fases.	49
Quadro 4a: Histórico das organizações públicas no Brasil.....	53
Quadro 4b: Histórico das organizações públicas no Brasil.....	54
Quadro 5: Principais características da Nova Administração Pública.	55
Quadro 6: Ambiente Ba na conversão do conhecimento – SECI.	80
Quadro 7a: Quantitativo de estagiários do PNV nos órgãos públicos de Santa Catarina.....	102
Quadro 7b: Quantitativo de estagiários do PNV nos órgãos públicos de Santa Catarina	103
Quadro 8: Quantitativo de estagiários e supervisores - SEDE do DEINFRA.	107
Quadro 9: Quantitativo de Estagiários e Supervisores das Superintendências Regionais - SUPRES do DEINFRA.....	108
Quadro 10: Quantitativo Geral de Estagiários e Supervisores no Programa “Novos Valores” do DEINFRA.....	108

Quadro 11: Quantitativo de estagiários e supervisores no Programa “Novos Valores” do DETER	111
---	-----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Barreiras à implementação de processo de GC, com alto grau de importância.....	59
---	----

Tabela 2: Supervisores, Estagiários e Responsáveis pelo Setor de Estágio -DEINFRA/DETER.....	113
---	-----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DEINFRA	Departamento da Infraestrutura.
DETER	Departamento de Transportes e Terminais
SUPRES	Superintendências Regionais
PNV	Programa Novos Valores
GC	Gestão do Conhecimento
SECI	Padrões de conversão do conhecimento – Socialização, Externalização, Combinação, Internalização.
Ba	Espaços de compartilhamento e criação do conhecimento
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>

1 INTRODUÇÃO

1.1 Definição do Problema

O desenvolvimento da sociedade vem provocando mudanças nos contextos sociais e organizacionais. Administrar tais mudanças implica questões de conhecimento pessoal, técnico, grupal, convivência, parceria, saber ouvir, saber dialogar, qualidade no trabalho e atendimento, satisfação das pessoas, participação no planejamento e tomadas de decisões, espírito de equipe, enfim, tal situação produz um campo ecológico no qual interagem “os fantasmas individuais”, as ilusões, a grandeza pessoal, anseios, expectativas, cumplicidades, determinação, ou seja, a possibilidade humana de criar e inovar nas relações sociais e no mundo de trabalho. Estamos, assim, vivendo uma nova Era, a do Conhecimento.

As organizações para sobreviverem, precisam promover mudanças que possibilitem a criação de um ambiente favorável à criação de novos conhecimentos. São necessárias transformações, não somente da estrutura, mas também dos valores. Os colaboradores devem ser incentivados à liberação do talento e criatividade inerentes a cada um. Termos como "capital intelectual", "capital humano", "capacidade inovadora", "ativos intangíveis" ou "inteligência empresarial" já fazem parte do dia-a-dia das organizações. A criação e a implantação de processos que possam gerar, armazenar, gerenciar e disseminar o conhecimento representam o mais novo desafio a ser enfrentado no contexto organizacional.

É nesse contexto que a Gestão do Conhecimento se transforma em um valioso recurso estratégico para a vida das pessoas e das organizações. Não é de hoje que o conhecimento desempenha papel fundamental na história. Sua aquisição e aplicação sempre representaram um estímulo para as conquistas de inúmeras civilizações. No entanto, apenas "saber muito" sobre alguma coisa não proporciona, por si só, maior poder de competição para uma organização. Somente quando aliado a sua gestão é que ele faz diferença.

A Gestão do Conhecimento, de acordo com Servin (2005), está baseada no fato de que o mais importante recurso nas organizações é o conhecimento proveniente das pessoas. Entre outros pontos, o autor coloca que o resultado do desempenho organizacional será proporcional

à forma efetiva de as pessoas criarem novo conhecimento, compartilharem o conhecimento dentro da empresa e usá-lo de forma eficaz.

Figueiredo (2005) enfatiza que a Gestão do Conhecimento na empresa se preocupa com a valorização e com os cuidados com o saber, com seus detentores, com a aprendizagem, produção, aplicação e proteção dos conhecimentos.

O conceito de Gestão do Conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento existente na empresa, na cabeça das pessoas, nas veias dos processos e no coração dos departamentos, pertence também à organização. Em contrapartida, todos os colaboradores que contribuem para esse sistema podem usufruir de todo o conhecimento presente na organização.

Quando o ambiente organizacional for propício ao desenvolvimento de informação em conhecimento e estimular o aprendizado colaborativo entre pessoas, agregando valor aos seus produtos e serviços, automaticamente estará gerando novos conhecimentos que serão gerenciados para que continuamente estes “criem, validem e apliquem novos conhecimentos nos seus produtos, processos e serviços” por meio de uma equipe de pessoas altamente motivadas (BHATT, 2001).

A gestão de pessoas é fundamental para poder tirar proveito das adversidades, que se apresentam por meio da aprendizagem continuada, com base na atração e retenção de talentos. Afirma Girardi (2008) que o desafio do gestor de pessoas é o de combinar o conhecimento explícito com o tácito e o seu compartilhamento para gerar conhecimento organizacional genuíno, composto por normas, padrões, informações e, além disso, pela vivência, ideias e ações individuais, que agregam valor aos negócios e conduzem a organização à aprendizagem e ao desenvolvimento.

Segundo Capra (2005), a imagem tradicional do líder é de uma pessoa capaz de reter na mente uma visão, de formulá-la claramente e de comunicá-la com paixão e carisma. É uma pessoa cujas ações manifestam certos valores que servem como padrão aos quais devem se comparar e que devem tentar alcançar. Porém, ainda para o autor, há outro tipo de liderança que facilita o surgimento da novidade. Tal liderança consiste mais em criar condições do que em transmitir instruções, em usar o poder da autoridade para capacitar, fortalecer e dar poder aos outros.

Conforme Pasinatto (2007), o ato de criar no ser humano, em qualquer tipo de expressão, exige que ele sinta, contemple, perceba,

investigue, reflita, elabore e atue. O impulso criativo se manifesta como inovação frente à realidade, está presente quando o homem sente vontade de alterar algo, quando existe a necessidade de se comunicar e expressar o seu ser.

Sendo assim, ser líder é criar uma cultura de aprendizado que encoraje o questionamento constante das pessoas em busca da inovação. Como educador, possibilita a capacitação de seus educandos para o desenvolvimento de suas habilidades e poder de criação. A capacitação, para Maturana (1997), ocorre na prática da tarefa que se aprende, quando esta prática é vivida com mútuo respeito do professor e do aluno. Tal respeito é fundamental porque amplia a inteligência ao oferecer aos participantes em seus aprendizados, a possibilidade de dar um sentido próprio para aprender e para o que é aprendido.

Neste cenário, destaca-se a figura do colaborador/funcionário da organização enquanto supervisor de estagiários que contribui como facilitador para a capacitação dos alunos. Desta forma, o supervisor de estágio pode ser considerado um gestor de pessoas, um líder, que contribui no processo ensino-aprendizagem do estagiário. Para tanto, precisa de um novo olhar para a formação deste “ser cidadão” e sua qualificação para a criação e disseminação do conhecimento no contexto organizacional.

Guimarães (2000) afirma que no setor público se faz necessário transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras. As organizações empreendedoras buscam, cada vez mais, o aprimoramento de recursos mais preciosos, ou seja, das pessoas que nela trabalham para a criação e disseminação do conhecimento.

Com base nos fundamentos da Gestão do Conhecimento se define a seguinte pergunta de pesquisa: **Como a Gestão do Conhecimento pode contribuir para o processo de supervisão de estágio em organizações públicas?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Demonstrar a contribuição da Gestão do Conhecimento para a supervisão de estágio em organizações públicas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar a prática dos supervisores de estágio por meio de um estudo de caso nos órgãos DEINFRA e DETER da Secretaria de Estado da Infra-Estrutura do governo de Santa Catarina.
- b) Analisar o Programa “Novos Valores” do governo de Santa Catarina quanto a sua estrutura, características e finalidade, identificando os pontos fortes e fracos;
- c) Identificar as práticas dos supervisores de estágio do Programa “Novos Valores” na Secretaria de Estado da Infra-Estrutura;
- d) Identificar práticas de Gestão do Conhecimento no Programa “Novos Valores”.

1.3 Justificativa

Atualmente, o homem vivencia a nova Revolução, denominada a “Era do Conhecimento”, traz consigo a necessidade da visão empreendedora e de priorizar a valorização do principal capital das empresas, o capital humano. Tal valorização passou a ser um novo momento para a civilização, reconhecendo o indivíduo como personagem gerador de conhecimento e agente do processo de inovação, interagindo e compartilhando seus conhecimentos com os demais membros do grupo no qual ele está inserido no processo.

São as pessoas que detêm a capacidade de acumular experiências, conhecimentos e capacidade de criação (ativos intangíveis) e podem aplicar as inovações tecnológicas (ativos tangíveis e produtos do conhecimento humano acumulado), e se beneficiar das tecnologias da informação.

De acordo com Feliciano (2008, p. 45),

Entende-se que ter sensibilidade, decidir com rapidez e acertadamente, possuir amplo conhecimento são algumas das novas características que as pessoas devem ter e desenvolver ao máximo. O intangível passou a ter tanto valor quanto o tangível.

Portanto, estão emergindo novas formas organizacionais que colocam as pessoas em um circuito de *feedback* em que suas ideias, raciocínios e sensações podem ser percebidos, apreciados e atualizados de forma mais rápida e natural. Para Morgan (1996), toda organização está inserida em um espaço cultural e social e é este espaço que determina como a organização será administrada. As organizações são instrumentos criados para atingirem outros fins. São por meio da interação entre as pessoas que se definem os propósitos das organizações. É por isso que as ideias sobre tarefas, metas, propósitos e objetivos se tornaram conceitos organizacionais tão fundamentais.

Segundo, Steil, Kern e Pacheco (2008), as organizações públicas possuem objetivos que as diferenciam, substancialmente, das organizações privadas tradicionais. Enquanto as organizações privadas buscam, primordialmente, a maximização dos lucros ou a criação de riquezas para seus acionistas; as organizações públicas têm como meta a contínua busca pela efetividade da ação pública para o alcance dos objetivos da sociedade e para a inserção do país na economia mundial.

Nas organizações públicas, o apego às regras e rotinas, a formação de valores e crenças organizacionais, a supervalorização da hierarquia, o paternalismo nas relações e o apego ao poder dificultam os processos internos para uma política de recursos humanos que valorize a mudança e inovações no contexto da organização.

As organizações públicas se deparam com a necessidade do “novo” tanto em aspectos administrativos quanto em políticos. É necessário desenvolver novas habilidades, estimulando o crescimento pessoal e profissional através da criação de sistemas onde as pessoas possam liberar o talento e a criatividade sobre a realidade que atuam num contínuo processo de educação.

Maturana (1999) diz que o educar se constitui no processo em que a criança ou o adulto convive com o outro e, ao conviver com o outro, se transforma espontaneamente, de maneira que seu modo de viver se faz progressivamente mais congruente com o do outro, no espaço de convivência.

Segundo Ruas (2005), a aprendizagem organizacional ocorre nos ambientes em que os indivíduos conscientemente interagem uns com os outros pelo processo de educação e pelo resultado da experiência, destacando-se a importância do grupo no compartilhamento de experiências e conhecimento nesse processo.

Desta forma, buscou-se fazer um estudo na Secretaria de Estado da Infra- Estrutura/SIE em especial nos órgãos DEINFRA e DETER, através do Programa “Novos Valores” (PNV), do governo de Santa

Catarina, que tem como finalidade assegurar oportunidade de aprendizado para inserção no mercado de trabalho do estudante residente no Estado de Santa Catarina e matriculado em curso regular de ensino médio, educação profissional, ensino superior e educação especial. Tal projeto visa à aplicação prática do conhecimento teórico inerente à área de formação do aluno, a ser exercida na condição de estagiário, sob a supervisão de funcionários indicados para a função de supervisores de estágio, nos órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual.

Considerando-se o número significativo de 1118 estagiários no PNV distribuídos nos diversos órgãos públicos (quadro 7), a pesquisa se dá pelo interesse em verificar o grau de conscientização dos supervisores sobre o seu papel junto aos estagiários para a construção de conhecimento no contexto organizacional, levando-se em conta os pressupostos de Nonaka e Takeuchi (2008) sobre a criação do conhecimento como um processo espiral de interações entre os conhecimentos tácitos e explícitos, por meio dos quatro modos de conversão.

Justifica-se, assim, a pesquisa que trata de demonstrar a contribuição da Gestão do Conhecimento em instituições públicas referente ao processo de supervisão de estagiários, considerando-se o supervisor como formador de cidadãos ativos e colaboradores no processo de construção de novos conhecimentos de forma integrada dentro da organização. Também esta pesquisa serve como um instrumento de informações úteis a acadêmicos, professores, pesquisadores e profissionais interessados no tema em questão.

1.4 Inserção da Pesquisa no Programa

O Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) da Universidade Federal de Santa Catarina tem como objetivo a produção, a gestão e a disseminação dos conhecimentos na sociedade, através do desenvolvimento de estudos aprofundados, habilitando e qualificando profissionais para o exercício de atividades empreendedoras autossustentáveis em ciência, tecnologia e inovação do conhecimento. Consiste, assim, em investigar, conceber, desenvolver e aplicar modelos, métodos e técnicas relacionados tanto a processos/bens/serviços como ao seu conteúdo técnico-científico.

O Programa é cenário de convergência para diferentes disciplinas organizadas, ou seja, é interdisciplinar, de modo a formar pesquisadores, docentes e profissionais comprometidos com o ensino, a pesquisa e o

desenvolvimento voltados à codificação, gestão e disseminação de conhecimentos tácitos e explícitos nas organizações e na sociedade. Possui três áreas de concentração para mestrado e doutorado: Engenharia do Conhecimento, Gestão do Conhecimento e Mídia do Conhecimento.

A Gestão do Conhecimento corresponde a um sistema fundamentado nas teorias de conceitos definidos na Engenharia do Conhecimento, através de análises, modelagens e estudos necessários, onde a descoberta de novos conhecimentos melhore a eficácia no sistema das organizações, para que o conhecimento possa ser gerido de forma organizada na sociedade.

Esta dissertação está inserida na linha de pesquisa de Gestão do Conhecimento, e tem aderência ao objeto de pesquisa do EGC, partindo do princípio de que a interdisciplinaridade está implícita nos fenômenos sociais a serem estudados, coletados e analisados na pesquisa, nas questões voltadas à codificação, gestão e disseminação de conhecimentos tácitos e explícitos em organizações públicas do Estado de Santa Catarina.

Servin (2005) aponta que quaisquer ferramentas e/ou técnicas de Gestão do Conhecimento a serem usadas precisam ser auxiliadas pelo tipo certo de ambiente, citando três elementos básicos como: Pessoas, Processos e Tecnologia.

Portanto, a pesquisa está inserida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, pois busca verificar a existência deste tripé para o desenvolvimento de um ambiente em que os supervisores do Programa “Novos Valores” são encorajados a criar, aprender, compartilhar e usar o conhecimento para o seu próprio benefício, dos estagiários, da organização, e de toda a sociedade catarinense.

1.5 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está dividido em seis capítulos. O primeiro capítulo apresenta uma visão geral sobre o tema, os objetivos e a relevância prática do assunto proposto, situando o leitor nas ideias e teorias que estão expostas no decorrer do estudo em pauta.

O segundo capítulo constitui-se dos fundamentos teóricos identificados na literatura sobre Gestão do Conhecimento, em especial a Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas, bem como referenciais teóricos que sustentam o entendimento da importância do desenvolvimento do homem para o processo de criação e disseminação

do conhecimento, tanto no contexto pessoal como organizacional. Para tanto, são abordadas questões sobre o movimento humano e as relações sociais, o homem no mundo das organizações com ênfase ao jovem na construção da identidade e do conhecimento. Assuntos pertinentes ao Estágio Supervisionado, à Lei federal nº 11.788, de 25 de setembro de 2008 e ao papel do Supervisor de Estágio Escolar são tratados com relevância quanto ao crescimento pessoal do jovem estudante, assim como o processo de Gestão do Conhecimento na relação supervisor/aluno. Tal embasamento teórico norteia todo o estudo e entendimento da pesquisa.

O terceiro capítulo demonstra os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, mostrando sua delimitação e perspectivas.

O quarto capítulo apresenta o Estudo de Caso realizado na Secretaria de Estado da Infra-Estrutura - DEINFRA e DETER do governo de Santa Catarina referente ao Programa “Novos Valores”, que é a oportunidade de o jovem estudante ser inserido nos órgãos do Estado, através de estágio supervisionado para um aprendizado na vida pessoal e profissional. Portanto, são abordados assuntos pertinentes ao Programa “Novos Valores” e a caracterização das organizações pesquisadas, ou seja, DEINFRA e DETER, principalmente os setores de estágio pertencentes às Gerências de Recursos Humanos.

O quinto capítulo é dedicado à apresentação dos resultados e análise da pesquisa de campo realizada junto aos supervisores de estágio, estagiários e responsáveis pelo Setor de Estágio, que fazem parte do Programa “Novos Valores” nos órgãos do Estado.

No capítulo 6 são tecidas as conclusões a partir do estudo realizado e sugestões para futuras pesquisas.

Ao final deste trabalho, têm-se as referências, os apêndices e os anexos.

1.6 Escopo do Trabalho

Este trabalho tem como objeto de estudo, os supervisores de estágios da Secretaria de Estado da Infra-Estrutura, pertencentes aos órgãos do Departamento de Infra-Estrutura/DEINFRA e do Departamento de Transportes e Terminais/DETER, contemplados no Programa “Novos Valores” da Secretaria de Estado da Administração/SEA do governo de Santa Catarina, regulamentado pelo DECRETO Nº 2.113, de 18 de Fevereiro de 2009, previsto pela Lei Estadual nº 10.864, de 29 de julho de 1998, e Lei Federal nº 11.788, de 25 de setembro de 2008.

Portanto, não são focos deste trabalho os supervisores das instituições de ensino e supervisores de estágios de empresas mistas ou privadas.

Analisou-se o Programa “Novos Valores” do Governo do Estado de Santa Catarina, verificando a prática dos supervisores sob a ótica da Gestão do Conhecimento. Não é foco desta pesquisa propor modelos de atuação ao supervisor no processo ensino aprendizagem.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão do Conhecimento

No cerne de todas as mudanças, cresce a necessidade de uma profunda reformulação na maneira de ver o ser humano, que constitui o principal agente na estratégia para garantir a sobrevivência das organizações.

A Gestão do Conhecimento é um dos tópicos fundamentais do desenvolvimento na Sociedade do Conhecimento, onde se torna indispensável à gestão dos processos e rotinas de uma organização envolvida pelo conhecimento e à experiência das pessoas.

2.1.1 Conhecimento

A história da humanidade é marcada por constantes transformações a partir das ações do homem que, em função da evolução da sua espécie, foi desenvolvendo seus conhecimentos, ajustando-os às suas necessidades de sobrevivência. Desde a caça, a pesca, a utilização do fogo, o pastoreio e agricultura o homem diversificou o seu conhecimento e possibilitou seu progresso, com grandes invenções e revoluções na sua caminhada, passando por várias eras de desenvolvimento que culminou com a chegada da Era do Conhecimento.

O tema conhecimento é estudado por diversos estudiosos desde tempos remotos à atualidade, sendo sua definição clássica originária em Platão onde diz que o conhecimento consiste de “crença verdadeira e justificada”. Inspirados neste conceito, Nonaka e Takeuchi (2008, p. 56) dizem que:

Em nossa teoria de criação do conhecimento organizacional, adotamos a definição tradicional de conhecimento como “crença verdadeira e justificada”. Deve ser observado, no entanto, que embora a epistemologia ocidental tradicional tenha focado a “veracidade” como atributo essencial do conhecimento, nós salientamos a natureza do conhecimento “crença justificada”. Esta diferença de foco introduz outra distinção

crítica entre a visão de conhecimento da epistemologia ocidental tradicional e a da nossa teoria da criação do conhecimento. Enquanto a epistemologia tradicional enfatiza a natureza absoluta, estática e não-humana do conhecimento, tipicamente expressa nas proposições e na lógica formal, consideramos o conhecimento como um processo humano dinâmico de justificação da crença pessoal dirigida à “verdade”.

Portanto, só por meio da relação pela qual a pessoa se coloca no mundo para conhecer a realidade e dela tirar proveito é que acontece o conhecimento. Davenport (1998) entende que conhecimento é a informação valiosa da mente combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão. Já Servin (2005) diz que conhecimento é derivado da informação, mas é mais rico e tem mais significado que a informação. Em termos organizacionais, o conhecimento é geralmente conhecido como um “*know how*” ou “ação aplicada”.

Schreiber *et al.* (2002) contextualiza o conhecimento através do conceito de dados e informação, onde:

- ✓ *Dados* são sinais não interpretados que alcançam nossos sentidos a cada minuto. Luzes vermelha, verde e amarela em uma intersecção é um exemplo;
- ✓ *Informação* são dados embutidos de significado. Para um motorista, uma luz vermelha em um cruzamento não é apenas algo colorido, é interpretado como uma indicação para parar. Entretanto, para um alienígena que acabou de chegar na Terra isso não significa nada, ou seja, o dado é o mesmo, mas a informação não;
- ✓ *Conhecimento* é todo o corpo de dados e informação que as pessoas carregam para usar em uma ação prática, a fim de realizar tarefas e criar informação nova.

São relevantes, ainda, as considerações de Schreiber *et al.* (2002) quando argumentam que o conhecimento adiciona dois aspectos distintos: primeiro, um senso de propósito, desde que conhecimento seja a “matéria intelectual” usada para atingir uma meta; segundo, uma “capacidade de regeneração”, porque uma das maiores funções do conhecimento é produzir informação nova. O conhecimento é proclamado um novo fator de produção; um corpo completo formado de

dados e informação que são transportados e resultam em ações que produzem outras informações.

Para elucidar ainda mais a diferenciação entre dado, informação e conhecimento Gasparetto (2006) contribui com seus estudos através do exposto no quadro 1.

DADO	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Simple observação sobre estado do mundo.	Dados dotados de relevância e propósito.	Informação valiosa da mente.
Registro acerca de um determinado evento para o sistema.	Conjunto de dados com um determinado significado para o sistema	Informação que devidamente tratada muda o comportamento do sistema.
Evento fora do contexto e sem significado para o sistema. Não existe correlação entre os fatos e suas implicações.	Provida de determinado significado e contexto para o sistema, porém carece do valor da interpretação.	Possui contexto, significado, além da reflexão, interpretação e síntese.
O dado é inerte.	A informação é determinada e exige a mediação humana.	Implica envolvimento e entendimento ativo e está vinculado à ação humana.
Facilmente estruturado e transferível.	Apesar de requerer unidade da análise é muito mais fácil transferir do que o conhecimento.	Frequentemente tácito e de difícil estruturação e transferência.
É apenas a representação de eventos e não há a correlação e atuação humana sobre eles.	Cria padrões e ativa significados na mente das pessoas e exige consenso com relação ao significado.	É a base das ações inteligentes e está ancorado nas crenças de seu detentor.

Quadro 1: Diferença entre dado, informação e conhecimento.

Fonte: Gasparetto (2006)

Tais diferenciações são importantes, pois conforme salienta Bhatt (2001) a conversão entre dado e informação é eficientemente manipulada por meio das Tecnologias de Informação (TI), mas TI é um substituto insuficiente para converter informação em conhecimento. A conversão entre informação e conhecimento é mais bem cumprida por meio de atores sociais, mas eles estão em dados convergentes com a informação. Diz, ainda, que os dados são considerados fatos novos, a informação é tida como um conjunto organizado de dados e o conhecimento é percebido como uma informação com sentido e que a relação entre dados, informação e conhecimento é recursiva e depende do grau de “organização” e de “interpretação”.

Assim, o conhecimento engloba informações e dados que levam as pessoas a criarem novas informações ou novos conhecimentos em suas ações cotidianas.

Segue-se à luz das contribuições teóricas acima citadas, fazer uma incursão geral dentro de um novo contexto tanto da organização, como também das pessoas que dela fazem parte. Apresentam-se novos elementos e paradigmas, como a visão sistêmica onde pressupõe que as pessoas da organização fazem parte do todo.

Segundo Nonaka, Takeuchi (2008, p. 41):

O conhecimento pessoal de um indivíduo é transformado em conhecimento organizacional para a empresa como um todo. Tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a atividade central da empresa criadora de conhecimento.

Os autores falam, ainda, que a criação do conhecimento organizacional deve ser compreendida como um processo que amplifica “organizacionalmente”, o conhecimento criado pelo indivíduo e o cristaliza como parte da rede de conhecimentos da organização. Recorrem à distinção do filósofo Michael Polanyi (1966) entre conhecimento tácito e conhecimento explícito (NONAKA, TAKEUCHI, 2008).

- ✓ Conhecimento tácito: é adquirido pela experiência e nem sempre se manifesta exteriormente. É pessoal, difícil de formalizar e comunicar.
- ✓ Conhecimento explícito: pode ser comunicado e documentado através da linguagem formal, sistemática.

Assim, embora o conhecimento seja uma criação do indivíduo, sua expansão só acontece nas relações sociais. Capra (2005, p.127) argumenta que:

A compreensão sistêmica da vida e da cognição demonstra de maneira bem clara que o aprendizado das organizações tem aspectos individuais e sociais. [...] a tendência generalizada de considerar o conhecimento como uma entidade independente das pessoas e do contexto social – uma “coisa” que pode ser reproduzida, transferida, quantificada e comercializada – só pode prejudicar o aprendizado das organizações.

Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que, em decorrência das mudanças endêmicas no ambiente externo, a Gestão do Conhecimento é colocada como fator preponderante para o enfrentamento destas. Afirmam ainda, que novos conhecimentos têm que ser criados continuamente para que uma empresa sobreviva no ambiente competitivo atual.

2.1.2 Conceito e histórico de Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento é um dos tópicos fundamentais do desenvolvimento na Sociedade do Conhecimento.

Gestão de Conhecimento é um conceito relativamente novo, onde as organizações estão ainda na fase de aprendizagem, porque não têm uma única forma de proceder ou uma das melhores práticas. Surgiu no final da década de 1980, com o objetivo de promover (“gerenciar”) o conhecimento como um recurso organizacional para obtenção de vantagem competitiva.

Fialho (2006, p.115) afirma que “a informação pura e simples já não garante um diferencial competitivo. As organizações devem transformar as informações em conhecimento”.

Holanda *et al.* (2008) afirmam que existem várias formas de abordagens conceituais para a Gestão do Conhecimento, com destaque para:

- ✓ *Abordagem de Wiig* (1993) - Baseada nas práticas de exploração do conhecimento e sua adequação a partir de práticas de gestão específicas.

- ✓ *Abordagem de Leonard-Barton* (1995) - Foco em atividades que envolvem:
 - a) busca de soluções criativas, de forma compartilhada;
 - b) implementação e integração de novas metodologias e ferramentas nos processos atuais;
 - c) prática de experimentos, a partir de protótipos e projetos piloto para desenvolvimento de competências;
 - d) importação e absorção de metodologias e tecnologias externas.
- ✓ *Abordagem de Nonaka e Takeuchi* (1997) - Baseada na transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito e vice-versa, a partir das práticas de: socialização (tácito p/ tácito); externalização (tácito p/ explícito); combinação (explícito p/ explícito) e internalização (explícito p/ tácito).
- ✓ *Abordagem de Barclay e Murray* (1997) - Ênfase em aspectos culturais e de redefinição de processos.
- ✓ *Abordagem de Von Krogh, Ichijo e Nonaka* (2001) - Baseada nos capacitadores do conhecimento:
 - a) Instilar a visão do conhecimento;
 - b) Gerenciar conversas;
 - c) Mobilizar os ativistas do conhecimento;
 - d) Criar um contexto adequado; e
 - e) Globalizar o conhecimento local.

Além disso, os autores explicitam a necessidade de haver solicitude entre as pessoas e estratégias focadas para o conhecimento.

- ✓ *Abordagem de Nonaka, Toyama e Konno* (2002) - Ênfase nas condições favoráveis para criação do conhecimento organizacional, essas condições necessitam de um ambiente físico, virtual e mental, os quais os japoneses denominam de *Ba*.
- ✓ *Abordagem de Probst, Raub e Romhardt* (2002) - Aplicação de Gestão do Conhecimento com base na abordagem de “elementos construtivos”.

- ✓ *Abordagem de Choo* (2003) - Baseado na organização do conhecimento a partir do uso estratégico da informação.

Ressalta-se o posicionamento de Wiig (1997) quando diz que dar conhecimento às pessoas, traz inovação e capacidade contínua para criar e entregar produtos e serviços da mais alta qualidade. Isso também exige captura de conhecimento efetivo, reuso, e construção sobre o conhecimento prévio. Para o homem, movido pelas circunstâncias marcadas pela mudança, pela incerteza e pela complexidade, torna-se indispensável o desenvolvimento de habilidades que o ajude a enfrentar o novo.

Porém, dentre as abordagens conceituais para a Gestão do Conhecimento citadas por Holanda *et al.* (2008), privilegia-se as abordagens de Nonaka e Takeuchi (1997) e Nonaka, Toyama e Konno (2002) que serão referenciais primordiais no resultado desta pesquisa.

Segundo Nonaka e Konno (1998) a criação do conhecimento é um processo espiral de interação entre os conhecimentos tácito e explícito. O primeiro é mais sutil, inerente às pessoas e organizações, sendo difícil de formalizar e mais difícil de copiar. O segundo pode ser expresso em texto, dados, fórmulas, especificações, manuais e coisas do gênero, que podem ser facilmente transferidos.

Para tanto, há quatro padrões de conversão do conhecimento, (Figura 1). Utilizam o modelo SECI, que é constituído dos quatro passos:

- ✓ Socialização (compartilhamento de conhecimento tácito entre indivíduos – conversão do tácito para tácito – envolve capturar conhecimento através da proximidade física);
- ✓ Externalização (conversão do tácito em explícito, externaliza o conhecimento tácito de forma a ser compreendido pelo outro);
- ✓ Combinação (conversão do explícito em conjuntos mais complexos de conhecimento explícito e depende dos processos de captura e integração de novos conhecimentos explícitos, disseminação do conhecimento explícito e edição ou processamento do conhecimento explícito de forma que é mais utilizada) e,
- ✓ Internalização (conversão do conhecimento explícito da organização em conhecimento tácito. O conhecimento explícito deve ser incorporado na ação e na prática e há um processo de “aprender fazendo”).

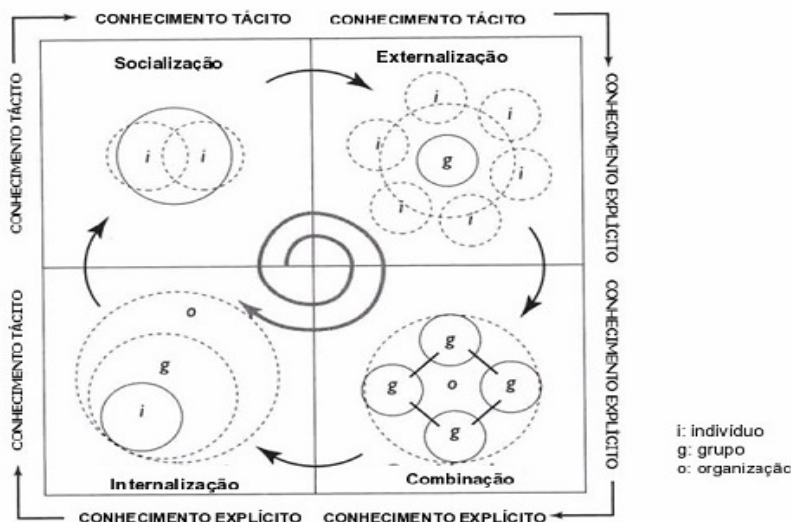


Figura 1: Os quatro passos da conversão do conhecimento.

Fonte: Nonaka e Konno (1998)

Segundo pressupostos dos autores do modelo SECI, os quatro modos de criação de conhecimento permitem conceituar a atualização do conhecimento em instituições sociais por meio de uma série de processos autotranscendentes. Sendo assim, os autores enfatizam que o Ba oferece uma metáfora conceitual integrada para o modelo SECI de conversões dinâmicas de conhecimento. Dentro do Ba, a criação de conhecimento em tempo real é alcançada por meio da autotranscendência (NONAKA; KONNO, 1998).

Os autores contextualizam a criação de conhecimento com as características dos quatro tipos de Ba (conforme se vê na Figura 2) que são: *Ba de Origem*, *Ba da Interação*, *Cyber Ba* e *Ba de Exercício*. Cada um desses Ba oferece uma plataforma específica para cada uma das etapas do processo de espiral do conhecimento, suportando um determinado processo de conversão e, assim, através de cada Ba, se acelera o processo de criação do conhecimento. São assim definidos:

- a) *Ba de origem* – é o mundo onde os indivíduos compartilham sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais. É o Ba primário do qual o processo da criação do conhecimento começa e representa a fase de socialização;

- b) *Ba de interação* – é o local onde o conhecimento tácito vira explícito. Representa, assim, o processo de externalização. O diálogo é a chave para tais conversões e o uso extensivo de metáforas é uma das habilidades de conversão exigidas;
- c) *Cyber Ba* – é o local de interação em um mundo virtual em vez de um espaço e tempo reais. Representa a fase de combinação. A combinação de conhecimento explícito é mais eficientemente apoiada nos ambientes colaborativos utilizando tecnologia da informação.
- d) *Ba de exercício* – facilita a conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito, viabilizando a internalização. Mais que ensinar baseados em análises, aprender por refinamento contínuo por meio de OJT-Treinamento no local de trabalho. A internalização do conhecimento é destacada pelo uso do conhecimento formal (explícito) na vida real.

Muitas organizações se utilizam de ambientes de aprendizagem organizacionais e ambiente virtual de aprendizagem.



Figura 2: As quatro fases do Ba.

Fonte: Nonaka e Konno (1998)

Os japoneses usam o conceito de Ba como um espaço de comunhão de experiências e conhecimento. O Ba atua como um espaço multidimensional de partilha e uma plataforma em que a pessoa se reconhece integrada no todo, e participar num Ba significa envolver-se e transcender as perspectivas limitadas e fronteiras que cada indivíduo naturalmente cria. O conceito Ba permite explorar a racionalidade e a intuição num processo criativo.

Sendo o Ba considerado um compartilhamento do conhecimento, a Gestão do Conhecimento na perspectiva do Ba é um processo dinâmico que exige da parte dos gestores empenho, interesse e cuidado, sendo necessário ter visão, dedicação e poder para gerar a mudança tão necessária na criação de novos conhecimentos, ou seja, há necessidade de um diferente tipo de liderança para gerir conhecimento em Ba.

Para Servin (2005), as ferramentas e técnicas de Gestão do Conhecimento são auxiliadas pelos elementos básicos: pessoas, processos e tecnologias, como se pode ver no Quadro 2.

PROCESSOS	TECNOLOGIA	PESSOAS
São atividades ou iniciativas que se realiza para habilitar e facilitar a criação, compartilhamento e uso de conhecimento para beneficiar a organização.	É um importante habilitador das iniciativas em GC. Auxilia e habilita a GC de dois modos principais: pode fornecer o meio para as pessoas se organizarem, armazenarem e acessarem conhecimento e informações explícitas (bibliotecas eletrônicas, data bases de melhores práticas).	São elas que criam, compartilham e utilizam o conhecimento.
Envolve olhar para: processos e infraestrutura organizacional e se elas ajudam ou entravam a GC; processos e infraestrutura da Gestão do Conhecimento – do que precisa ser feito para a GC acontecer (pessoas, cultura e tecnologia).	Ajuda a conectar pessoas com pessoas, para o compartilhamento do conhecimento implícito, tal como páginas brancas, <i>groupware</i> ou vídeo conferência.	Dos três componentes o mais importante são as pessoas.

Quadro 2: Elementos básicos para a Gestão do Conhecimento.

Fonte: Servin (2005)

Santos (2009) corrobora dizendo que quaisquer que sejam as técnicas e ferramentas de GC utilizadas em determinada organização, é pouco provável que elas funcionem se forem empregadas isoladamente. Elas devem ser totalmente integradas em um ambiente apropriado, em um “ba”. Os três componentes principais deste ambiente são: Pessoas (corpo e mente); Processos (virtual e real) e Tecnologia (*hardware* e *software*).

A Gestão do Conhecimento organizacional está ancorada nestes três componentes:

- a) *Pessoas*: congregam as competências (incluindo o conhecimento - principal fator de geração de valor organizacional);
- b) *Processos*: organizam as tarefas e atividades da organização;
- c) *Tecnologia*: meio de suporte aos processos e às pessoas (SANTOS 2009).

Bhatt (2001) argumenta que uma organização não é um artefato exclusivo de um sistema tecnológico, nem representa um sistema social. Ela é um sistema de experiências pessoais, relações sociais e tecnologias. Ressalta que na organização não basta somente capturar, armazenar, e transferir informação, mas sim é necessária a interpretação e organização da informação a partir de perspectivas múltiplas, ressaltando a importância da interação dos sistemas tecnológicos e sociais para a Gestão do Conhecimento.

Considera Bhatt (2001) que a interação entre tecnologia, técnicas e pessoas permite a uma organização gerir seu conhecimento efetivamente e que criando um ambiente do tipo “aprender fazendo”, uma organização pode sustentar suas vantagens competitivas. Ou seja, é fundamental a interação entre as comunidades de práticas e as tecnologias para que o fluxo de informação dentro da organização seja eficaz, com melhores interpretações, e com múltiplas visões da informação.

O autor considera a Gestão do Conhecimento como um processo constituído de cinco fases (conforme Quadro 3) consideradas essenciais para a construção, manutenção e restabelecimento das competências essenciais que permitem que a organização aprenda, reflita, desaprenda e reaprenda.

Criação do Conhecimento	Validação	Apresentação	Distribuição	Aplicação do Conhecimento
Capacidade de uma organização de desenvolver ideias e soluções novas e úteis. É um processo emergente no qual motivação, experimentação destino desempenham um papel importante.	É importante que as organizações revejam, testem e validem continuamente sua base de conhecimento para prosseguir com o último conhecimento na disciplina e descartar o conhecimento obsoleto.	Refere-se às formas que o conhecimento, é mostrado para os membros organizacionais , pois é distribuído em diferentes locais,diferentes artefatos e armazenados em diversos meios de apresentação do conhecimento.	As interações entre tecnologias, técnicas e pessoas na organização podem ter peso direto na distribuição do conhecimento	O conhecimento organizacional precisa ser empregado nos produtos, processos e serviços de uma companhia. Aplicação do conhecimento significa fazer o conhecimento mais ativo e relevante para a firma em valores criativos.

Quadro 3: Gestão do Conhecimento como um processo constituído de cinco fases.

Fonte: Bhatt (2001)

Portanto, para gerir conhecimento, segundo Bhatt (2001), uma organização precisará moldar e redefinir interações entre suas pessoas, tecnologias e técnicas. Para a implementação de programas de Gestão do Conhecimento há a necessidade de uma mudança na filosofia organizacional, onde o aprendizado colaborativamente pode agregar mais valor aos produtos e serviços da organização.

Os processos e a tecnologia são elementos importantes para a Gestão do Conhecimento que agregam valor, reduzindo o custo, tempo e esforço para as pessoas compartilharem conhecimento e informação. Porém, são as pessoas que criam, compartilham e utilizam o conhecimento e, para tanto, os três elementos devem estar alinhados com as necessidades organizacionais e com os modos de trabalhar das pessoas. Muitas vezes, os valores, atitudes e comportamentos dificultam o compartilhamento e utilização do conhecimento. Há a necessidade,

então, da mudança da cultura organizacional e comportamental (SERVIN 2005).

Luz (2005, p.14) afirma que:

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamentos [...]. Ela representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos, que distingue uma organização das outras.

Mudança cultural é, sem dúvida, um dos principais objetivos da institucionalização da Gestão do Conhecimento nas organizações.

Davenport (1994) argumenta que, para a Gestão do Conhecimento, o aumento do poder de comunicação é muito mais relevante do que o crescimento do poder de processamento.

O grande desafio em Gestão do Conhecimento é conseguir olhar para toda a cadeia de conhecimento de valor, e atuar em toda ela, melhorando os resultados e o desempenho. Conforme Fialho *et al.* (2006, p. 33), o conjunto de conhecimento é resultado de processos de aprendizagem que ocorrem através do tempo, modificando-se permanentemente e, gerando mudanças no comportamento do indivíduo.

A Gestão do Conhecimento está preocupada em possibilitar que os indivíduos adquiram, armazenem, compartilhem e apliquem o seu conhecimento de forma coletiva, para solução de problemas e gerenciamento de decisões organizacionais.

Os projetos de Gestão do Conhecimento devem ter foco em diretrizes estratégicas organizacionais, tais como:

- a) *Inovação*: políticas e procedimentos de criação e melhoria de processos, produtos e serviços;
- b) *Aprendizagem*: diretrizes de apoio à criação capacitação e criação de conhecimento;
- c) *Comunicação*: forma de facilitar a troca de informações e a transmissão de significado através da estrutura organizacional;
- d) *Memória Organizacional*: habilidade organizacional para preservar informação acerca de eventos passados e trazê-la para a tomada de decisão no presente (SANTOS, 2009).

Portanto, a Gestão do Conhecimento é a ação que reúne os elementos capazes de sistematizar e manter o conhecimento presente na organização, possibilitando aos indivíduos a aquisição, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação de conhecimentos de forma coletiva, fundamentais na tomada de decisões da organização. Para criar um ambiente propício ao conhecimento, os valores, a cultura, as atitudes e os métodos de trabalho utilizados na organização devem ser transformados no contexto organizacional.

A Gestão do Conhecimento, entendida como um conjunto de processos que geram a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento, possui sua relevância prática ao gerenciar o ambiente e as pessoas, que são os elementos essenciais que impulsionam a capacidade de inovação e transformação das organizações.

2.1.3 A Gestão do Conhecimento nas organizações públicas

Cada organismo é único e traz em si uma natureza específica, uma individualidade que interage com um mundo que lhe é próprio. Não existe nenhum organismo que seja independente de outros e do meio ambiente no qual está inserido. É o princípio da conexão. Todo organismo necessita de um poder interno e um espaço externo para existir, para manter-se íntegro. Tem o poder de evoluir e adaptar-se aos seus desafios intrínsecos e aos que o meio ambiente vai lhe impondo.

Capra (2005) refere-se às organizações humanas como sistemas vivos. Para esclarecer essa concepção, trabalha a ideia de administração que é oriunda da teoria clássica. Explica que as primeiras teorias mecanicistas da administração concebem as organizações como um conjunto de partes ou departamentos funcionais, que se interligam de maneira precisa e específica, unidas por linhas definidas de comando e comunicação e têm como finalidade provocar operações eficientes por meio de um controle que se exerce de cima para baixo. Na visão da organização como um ser vivo, ela é flexível capaz de regenerar-se, de auto-organizar-se, de aprender, de mudar e evoluir naturalmente, porque a característica intrínseca dos sistemas vivos é a autonomia.

Senge (2008), ao identificar cinco disciplinas necessárias à criação de uma organização que aprende, diz que raciocinar sistemicamente sobre a organização significa procurar a interação de suas partes e ver um processo de mudança e não a separação. A organização de aprendizagem é um lugar onde as pessoas aprendem a criar sua própria realidade.

Verificam-se, na literatura, diversas formas de classificar as organizações: por tamanho, número de funcionários, faturamento, patrimônio etc. Essa posição é corroborada por Kunsch (1999, p. 34), ao explicar que:

[...] existem diversas formas de classificar as organizações, podendo fazê-lo em função de tamanho (pequena, média e grande), volume de negócios, finalidade, âmbito (nacional e multinacional), tipos de atividades, formas de propriedade (públicas, privadas e sem fins lucrativos) etc.

As organizações públicas têm como objetivo prestar serviços para a sociedade. Elas podem ser consideradas como sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e interrelacionados coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias (DIAS, 1998).

Para Dussault (1992, p.13),

[...] as organizações de serviços públicos dependem em maior grau do que as demais do ambiente sociopolítico: seu quadro de funcionamento é regulado externamente à organização. As organizações públicas podem ter autonomia na direção dos seus negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do governo, seus objetivos são fixados por uma autoridade externa.

Pires e Macedo (2006) referenciam vários autores que situam o histórico das organizações públicas no Brasil, conforme se vê no Quadro 4.

Autor	Surgimento/A no Evolução	Características
Pimenta (1998)	<p>Até o século XIX</p> <p>Mesmo com o início da República em 1889</p>	<p>O Estado brasileiro pode ser caracterizado como um Estado patrimonialista.</p> <p>O perfil das ações do Estado não mudou significativamente.</p> <p>Essas condições se estenderam até a década de 1930, com o início da aceleração do processo de industrialização brasileiro, quando o Estado passou por uma transformação profunda.</p>
Marcelino (2003)	<p>No período entre 1930 e 1945</p> <p>Após 1945, com a queda do Estado Novo.</p> <p>Em 1952</p>	<p>Desenvolveram ações de renovação e inovação do poder governamental. As premissas fundamentais eram a reforma do sistema de pessoal, a implantação e simplificação de sistemas administrativos e das atividades de orçamento, para promover eficiência à administração pública.</p> <p>O impulso reformista entrou em colapso devido à reforma ter obedecido a uma orientação autocrática e impositiva por ocorrer num período ditatorial (1937-1945)</p> <p>Esboçou-se um novo ciclo, que se estendeu por 10 anos, durante os quais se realizaram estudos e se elaboraram projetos que não chegaram, entretanto, a se concretizar.</p>

Quadro 4a: Histórico das organizações públicas no Brasil.

Autor	Surgimento/A no Evolução	Características
Marcelino (2003)	Década de 1960	Consolidava-se o modelo chamado "administração para o desenvolvimento", voltado fundamentalmente para a expansão da intervenção do Estado na vida econômica e social, para a substituição das atividades de trabalhadores estatutários por celetistas e para a criação de entidades da administração descentralizada para realização da intervenção econômica do Estado. O clima político-institucional dos governos autoritários gerou um modelo organizacional no país que se caracterizou pela centralização de um complexo aparelho burocrático.
	Desafio dos anos 1980	Instalar sistemas administrativos que pudessem acelerar o desenvolvimento e possibilitar ao país o uso efetivo de seus recursos. No entanto, o complexo processo de reforma administrativa vincula-se ao contexto econômico, social, político e cultural do país, não podendo, dessa forma, ser enfatizado somente sob os aspectos legal e técnico.

Quadro 4b: Histórico das organizações públicas no Brasil.

Fonte: Adaptado de Pires e Macedo (2006)

Nos anos de 1990, um conjunto corporativo de práticas emergiu na administração pública com a crise do Estado e o esgotamento do modelo burocrático. Essas práticas corporativas são caracterizadas, pelo aumento das responsabilidades dos gestores, a mudança de enfoque do controle de processos para controle de resultados, e uma maior rigidez nas especificações.

Conforme Bresser-Pereira (2000), esse movimento passou a ser chamado de Nova Administração Pública.

No Quadro 5 são apresentadas as principais características da Nova Administração Pública.

Características da Nova Administração Pública	
Transparência no planejamento e ações públicas;	Avaliação sistemática da gestão pública e do alcance das políticas públicas;
Criação de mecanismos de participação do cidadão;	Compromisso com a gestão pública;
Gestão de políticas públicas;	Aprendizagem social e organizacional;
Gestão responsável de recursos públicos;	Foco nas necessidades do cidadão;
Soluções inovadoras;	Visão de longo prazo;
Efetividade: fazer a coisa certa com responsabilidade social;	Gestão do entorno político;
Ética;	Construção de consenso em relação ao futuro almejado;
Eficácia: atender aos objetivos da organização pública e do cidadão;	Capacidade de interlocução e comunicação social;
Administração pública local pode fazer a articulação do desenvolvimento;	Elaboração, gestão e avaliação de planejamento estratégico participativo;
	Arranjos em rede: integração de projetos, ações, instituições e pessoas;
	Gestão de pessoas e do conhecimento da organização pública.

Quadro 5: Principais características da Nova Administração Pública.

Fonte: Adaptado de Souza e Siqueira (2009)

Embora mantenham características básicas das demais organizações, as organizações públicas cumprem suas funções, buscando uma maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento para a sociedade e são acrescidas de algumas especificidades, como: apego às regras e rotinas; supervalorização da hierarquia; paternalismo nas relações; apego ao poder, entre outras.

Essas diferenças são bastante relevantes na definição dos processos internos; no estabelecimento de relação com inovações e mudanças; e na formação dos valores e das crenças organizacionais e políticas de recursos humanos.

De acordo com Carbone (2000, p. 43), algumas características da organização pública dificultam a mudança da instituição, tais como:

- ✓ Burocratismo - excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte;
- ✓ Autoritarismo/centralizado - excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório;
- ✓ Aversão aos empreendedores - ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente;
- ✓ Paternalismo - alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes;
- ✓ Levar vantagem - constante promoção da punição àqueles indivíduos injustos, obtendo vantagens dos negócios do Estado;
- ✓ Reformismo - desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. Corporativismo como obstáculo à mudança e mecanismo de proteção à tecnocracia.

Porém, diante das dificuldades encontradas para o processo de mudança nas organizações públicas, hoje os governantes se deparam com a necessidade de investimento no conhecimento organizacional. Falar sobre investimentos na administração pública não é tão simples assim: há pressões externas, inúmeras dificuldades em “amarrar” uma prática que vá além de ações paliativas, dificuldades financeiras, além da necessidade de um grande “jogo de cintura”, para responder, por um lado, os interesses da instituição e, por outro lado, as necessidades da demanda apresentada.

Para Guimarães (2000, p. 127), “no setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras”.

Embora ainda aconteça consciência limitada sobre a importância do conhecimento no ambiente competitivo por parte dos gestores, se faz necessárias estratégias de Gestão do Conhecimento para a geração e disseminação do conhecimento no contexto organizacional. A busca por essas mudanças torna-se fundamental para que as estratégias adotadas pelas organizações públicas sejam eficientes na ação de atingir seus objetivos, isto é, ofertar serviços eficientes à sociedade.

Conforme Steil, Kern e Pacheco (2008, p.160):

[...] as estratégias de Gestão do Conhecimento (GC) nas organizações públicas devem ser formuladas com o objetivo duplo de melhor gerir os ativos do conhecimento das próprias organizações, ao mesmo tempo em que, assim o fazendo, promovam novos meios de interação com a sociedade, chamando-a a participar do processo de construção de conhecimento coletivo.

Em 2005, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) publicou o Texto para Discussão n. 1095, denominado Gestão do Conhecimento na Administração Pública, (BATISTA *et al.*, 2005). A pesquisa, que resultou no texto, contou com a participação de representantes de 28 órgãos da Administração Direta e de seis empresas estatais do Executivo Federal brasileiro. Tinha como proposta analisar a situação das práticas de Gestão do Conhecimento no governo federal brasileiro, em comparação com os resultados de pesquisa realizada em 2002, pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (*Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD)), com os governos de seus países membros. O estudo classificou as práticas de GC em três categorias, representadas conforme se vê na Figura 3:

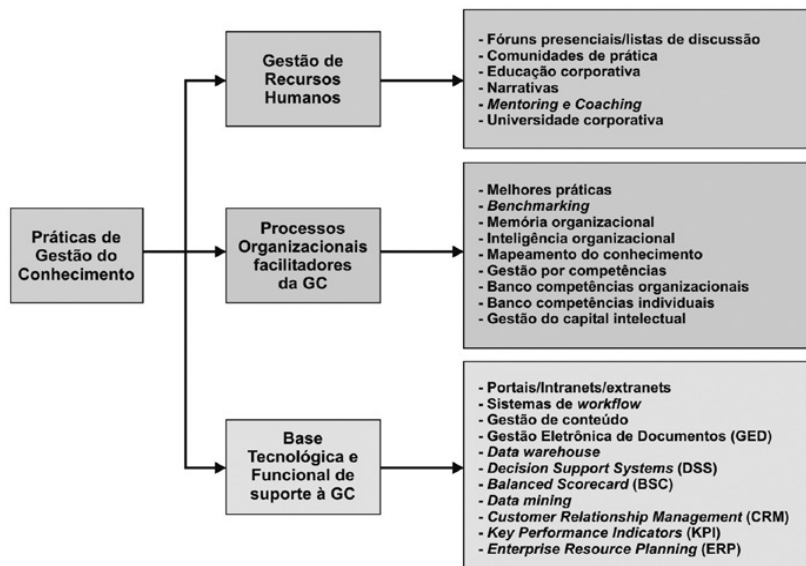


Figura 3: Categorias de práticas de Gestão do Conhecimento.

Fonte: Batista *et al.* (2005)

O estudo da OCDE concluiu que as organizações públicas analisadas estão realizando esforços concretos no sentido de viabilizar o compartilhamento de conhecimentos e de informações internamente e com outras organizações.

Segundo Batista *et al.* (2005), entre as barreiras para a implementação de processos de Gestão do Conhecimento na organização, destacam-se, principalmente, aquelas ligadas aos recursos humanos dedicados ao processo de trabalho e cultura organizacional e aos indicadores e sistemas de avaliação. Entre essas dificuldades, as mais citadas, em ordem de importância, encontram-se relacionadas na Tabela 1.

Tabela 1: Barreiras à implementação de processo de GC, com alto grau de importância.

Barreiras à Implementação de Processo de GC	Importância
Inexistência de indicadores.	57%
Dificuldade de capturar o conhecimento não documentado.	55%
Deficiências de capacitação do pessoal.	53%
Falta de tempo ou de recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária.	47%
Falhas de comunicação.	43%
Falta de incentivos para compartilhar conhecimento.	39%
Resistência de certos grupos de funcionários / cultura organizacional de resistência a mudanças.	35%
Organização tende a concentrar esforços na Tecnologia de Informação e Comunicação, em vez de nas questões organizacionais ou ligadas às pessoas.	26%
Receio de que outros órgãos/público possam ter acesso a informações sigilosas/confidenciais.	22%
Deficiências na infraestrutura computacional, redes, servidores etc.	22%
Pouca propensão para investimentos em tecnologias voltadas essencialmente à facilitação de aprendizado e colaboração.	22%

Fonte: Adaptada de Batista *et al.* (2005)

Zyngier, Burstein e Mackay (2006) ratificam, dizendo que há algumas barreiras para a implementação das estratégias de Gestão do Conhecimento, tais como: falta de tempo ou de recursos financeiros a serem alocados no compartilhamento do conhecimento; falta de um entendimento organizacional sobre a filosofia e os benefícios da GC; e falta de habilidade e de conhecimento em GC.

Pesquisa realizada por Gonçalves (2006) com objetivo de identificar os elementos básicos a serem considerados na formulação de uma proposta de Política de Gestão do Conhecimento para Administração Pública, evidenciou que, no aspecto cultural que envolve a GC no governo, a implementação depende fortemente de uma mudança de atitudes e de cultura por parte da alta liderança, conforme representado no Gráfico 1.

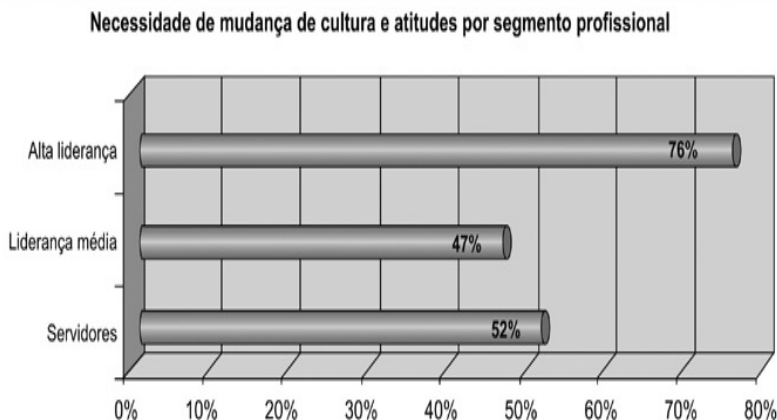


Gráfico 1: Necessidade de mudanças de cultura e de atitudes por segmento profissional.

Fonte: Gonçalves (2006)

A inserção de novas práticas no governo depende fortemente de patrocínio dos gestores estratégicos, que, muitas vezes, são os atores que trazem para o setor público as inovações.

Em pesquisa realizada, Batista *et al* (2005) analisam as mudanças que estão ocorrendo na Gestão Pública no que se refere à implementação de práticas de Gestão do Conhecimento em 28 órgãos da administração direta e em seis empresas estatais do executivo federal brasileiro. Os resultados desse estudo mostram a importância de uma política de Gestão do Conhecimento e concluem que os esforços de GC encontram-se em níveis bastante distintos na Administração Pública Federal.

As iniciativas são ainda muito tímidas. Há iniciativas isoladas e esforços pulverizados, muitas vezes em um mesmo ministério. Há ausência de comunicação, de compartilhamento de informações, internamente e entre as organizações, sobre práticas de Gestão do Conhecimento, e, finalmente, há o desconhecimento do tema entre membros da alta administração, de chefias intermediárias e de servidores de uma maneira geral.

No caso das estatais, vale, em particular, destacar que o processo de definição desses objetivos de Gestão do Conhecimento está fortemente ligado à estratégia da corporação. Iniciativas associadas à inovação, ao compartilhamento do conhecimento, ao desenvolvimento

profissional e pessoal do colaborador e à preservação do conhecimento organizacional são as que preponderam.

Tal situação demonstra que, para a massificação da Gestão do Conhecimento na Administração Direta, uma política de Gestão do Conhecimento se faz necessária, pois o descrédito imprimido à administração pública em relação à qualidade dos serviços essenciais prestados à sociedade evidencia a necessidade de adoção de uma nova filosofia e pressupõe um esforço significativo, pois conforme Pires e Macedo (2006 s/p.):

Sabe-se que a cultura tende a se perpetuar, e que só pode ser transformada por meio de um processo de construção social. [...] atuando em um contexto globalizado, os resultados das organizações públicas no Brasil deixam a desejar e podem ter sua continuidade ameaçada. Os projetos para mudanças e intervenções, caso sejam de interesse do poder público, que deveria representar as aspirações da sociedade organizada, deveriam necessariamente abordar aspectos estruturais, normativos e focar os trabalhadores, com sensibilizações e com mecanismos que assegurassem a continuidade dos projetos, pois só por meio das pessoas se transforma uma sociedade.

Diante de tal citação e de diversas abordagens de estudiosos citados neste trabalho, as organizações precisam integrar os objetivos da gestão do capital intelectual e os processos de conhecimento e, para tanto, se faz necessária a Gestão do Conhecimento, porém devem ser uma grande rede viva e serem grandes aliadas frente à construção e disseminação do conhecimento.

Dentro do contexto da Gestão do Conhecimento é que as organizações estão revendo seus valores sobre o “executor de tarefas”, do colaborador, do real significado do homem no ambiente organizacional. Estão tendo olhos mais cuidadosos para enxergarem a intrincada teia de emoções humanas de que fazem parte e traçando o destino das organizações.

É preciso investir nas pessoas, pois, ao se moverem nas suas relações e ações cotidianas, são detentoras do poder de criação e inovação e são o verdadeiro diferencial das organizações contemporâneas.

2.2 O Movimento Humano nas Relações Sociais

O ponto de partida do conhecimento é a expressão da pessoa no mundo em que ela conhece, em que ela vive. O conhecimento não se dá, portanto, somente pela via racional, mas pelo corpo, que abre caminhos ao inacessível, tornando os homens capazes de dialogar nas suas relações, sempre num processo de construção de novas habilidades, atitudes e conhecimentos.

É inerente ao homem a interação com as pessoas e o meio ambiente para satisfazer as necessidades de sobrevivência. Desde os tempos primórdios a comunicação através de gestos, símbolos e desenhos estabeleciam uma maneira de manifestação que se considera um movimento do homem, um “mover-se no mundo” diante as adversidades cotidianas. É certo que “ao longo da história humana, o homem apresenta inúmeras variações na concepção e no tratamento de seu corpo, bem como nas formas de comportar-se corporalmente, que revelaram e revelam as relações do corpo com um contexto social” (GONÇALVES, 1994, p. 14).

Referindo-se ao "homem enquanto um ser que se move" utiliza-se o pensamento de Merleau-Ponty (1999, p. 79) através das seguintes palavras "a corporeidade que se torna palavra", é o gesto que é linguagem, sem possibilidade de se desvincular o movimento gestual do significado, assim como é impossível separar a melodia dos sons em uma sinfonia.

Portanto, o homem é corporeidade e, como tal, é movimento, gesto, expressividade, presença. Merleau-Ponty (1999) descreve esta presença do homem como corporeidade, não enquanto o homem se reduz ao conceito de corpo material, mas enquanto fenômeno corporal, isto é, enquanto expressividade, palavra e linguagem.

Afirma Pavão (1981, p. 47): “O homem toma a si próprio como ponto de partida na busca de ‘ser mais’, e, por estar em constante relação com o mundo e com os outros, torna-se homem-mundo”.

Segundo Assmann (1995, p.101):

Corporeidade e motricidade são linguagens de uma só fala, porque a motricidade é o vetor da identidade corporal, corpo e movimento humano são muito mais que ato mecânico de deslocamento no espaço, um está para o outro através da história revelada na análise dos movimentos que o homem realiza através do tempo

Estar no mundo é estar vivo, pulsando num movimento natural de acordo com os próprios sentimentos, as próprias sensações, que se mostram, e se fazem na relação estabelecida com outras pessoas.

Quando se está em harmonia com estes preceitos, respeita-se o movimento de expressão da própria vida, que pulsa em expansão quando feliz, e encolhe-se diante de sentimentos de dor, de medo e de raiva que não podem ser expressos, por razões ligadas às fantasias e situações reais que o ser humano vive.

Pode-se, assim, entender o movimento humano a partir da concepção Corporeidade, da aprendizagem vivenciada do homem em seu contexto social. Compreender o movimento humano é compreender o homem na sua plenitude, a partir da própria expressão humana.

Assmann (1995) ressalta que essa corporeidade possui um infinito potencial criativo, pois nossos movimentos plenos de vitalidade se movem em busca de inovar, de construir, de encontrar novas formas de descobrir o mundo.

Entende-se que o movimento humano é construído historicamente nas relações sociais do homem. Segundo Pavão (1981, p. 31): “O Homem é assim um ser situado, dentro de um contexto histórico, geossocial, que significa o mundo ao qual está presente, não apenas nele, mas com ele”.

A autora diz ainda que: “O ser humano possui não apenas a própria atividade ou simplesmente contatos, mas pode tornar-se um ser de relações, capaz de transformar, decidir, criar, comunicar-se e ter a si mesmo como objeto de sua consciência” (PAVÃO, 1981, p. 42).

Maturana (1999, p. 24) diz que:

Só são sociais as relações que se fundam na aceitação do outro como legítimo outro na convivência, e que tal aceitação é o que constitui uma conduta de respeito. Sem uma história de interações suficientemente recorrentes, envolventes e amplas, em que haja aceitação mútua num espaço aberto às coordenações de ações, não podemos esperar que surja a linguagem.

O autor diz ainda que “o amor é a emoção que constitui as ações de aceitar o outro como um legítimo outro na convivência. Portanto, amar é abrir um espaço de interações recorrentes com o outro, no qual sua presença é legítima, sem exigências” (MATURANA, 1999, p. 67).

Neste sentido, as relações sociais são as relações que o homem estabelece entre seus pares e com a natureza, com o seu entorno, onde o amor é fundamental para que as relações sejam verdadeiramente sociais. Essa percepção se evidencia de acordo com a disponibilidade que o ser humano tem em se mover em suas relações, nos diferentes espaços que ocupa, e faz surgir a interação entre o seu pensar e agir.

Capra (2005, p. 97) coloca que:

Os organismos vivos são dotados da capacidade de auto-organização, o que significa que seu comportamento não é imposto pelo ambiente, mas estabelecido pelo próprio sistema. [...] Os sistemas vivos não são isolados do ambiente em que vivem. Integram com esse ambiente de modo contínuo, mas não é o ambiente que lhes determina a organização. No nível humano, essa autodeterminação se reflete em nossa consciência como a liberdade de agir de acordo com as nossas convicções e decisões.

Já Pavão (1981, p. 27) diz que: “a autodeterminação é entendida como um valor essencial do ser humano, fundamentada numa concepção de liberdade que se apresenta ao homem, de forma tanto determinada como indeterminada, mas que só o próprio homem tem condições de lhe dar sentido”.

O homem é o único ser capaz de cultura e na busca incessante do conhecimento. O ponto de partida do conhecimento é a expressão do mundo em nós, é a vivência como lugar de totalidade do ser.

Toro (2002, p. 30) considera a vivência como: “a experiência vivida com grande intensidade por um indivíduo no momento presente, e que envolve a cinestesia, as funções viscerais e emocionais”. A vivência confere à experiência subjetiva, a palpitante qualidade existencial de viver o “aqui e agora”.

Nonaka e Takeuchi (2008) corroboram, dizendo que o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos e que a criação do conhecimento enfatiza muito a importância da experiência corporal. O aprender-fazendo é equivalente à internalização, que é a conversão do conhecimento explícito em tácito. Salientam que o indivíduo obtém *insights* subjetivos, intuições e palpites a partir da experiência corporal.

Maturana (1999, p. 60) ressalta:

O que está envolvido no aprender é a transformação de nossa corporalidade, que segue um curso ou outro dependendo de nosso modo de viver [...] o aprender tem a ver com mudanças estruturais que ocorrem em nós de maneira contingente com a história de nossas interações.

Desse modo, a aprendizagem se faz no próprio ato de viver – a vivência é a vida acontecendo particularmente, singularmente. O ponto de partida para olhar o mundo e transformá-lo é nossa própria vida vivida.

Portanto, o fato de o homem mover-se no mundo, ou seja, ao deixar expressar suas potencialidades através de suas relações, possibilitam um novo olhar aos conhecimentos inerentes a sua existência, habilidades e atitudes.

Sendo o homem sujeito de suas ações torna-se "receptor" de suas descobertas e a aprendizagem acontecerá mais fortalecida através da experiência de se relacionar com outras pessoas, absorver, incorporar informações, criar e disseminar novos conhecimentos.

2.3 O Homem no Mundo das Organizações

Muitos autores mencionam que a história da humanidade registra que o homem sempre utilizou o trabalho como busca de sobrevivência e, por isso, o mesmo sempre foi considerado como parte da vida do ser humano. Durante milênios, o trabalho se limitou a garantir a manutenção e a produção biológica da espécie humana e se desempenhou sob a forma de coleta, trabalho extrativo que pouca ou nenhuma transformação imprimia à matéria natural além de subtraí-la à natureza.

O trabalho é uma atividade fundamental do homem, pois mediatiza a satisfação de suas necessidades diante da natureza e de outros homens. Pelo trabalho, o homem se afirma como um ser social e, portanto, distinto da natureza (IAMAMOTO, 1998). É a transformação que o homem imprime à natureza para disso tirar algum proveito. Pode ser feito diretamente com as mãos, com a ajuda de instrumentos, ferramentas e máquinas ou ainda com a colaboração de animais.

É por meio do trabalho que o homem se afirma como um ser que dá respostas prático-conscientes aos seus carecimentos, às suas necessidades. O trabalho é, pois, o selo distintivo da atividade

humana. Primeiro, porque o homem é o único ser que, ao realizar o trabalho, é capaz de projetar, antecipadamente, na sua mente, o resultado a ser obtido [...]. Mas, o homem, também, é o único ser que é capaz de criar meios e instrumentos de trabalho, afirmando essa atividade caracteristicamente humana. É pelo trabalho que as necessidades humanas são satisfeitas, ao mesmo tempo em que o trabalho cria outras necessidades (IAMAMOTO, 1998, p. 60).

No momento em que o trabalhador não tem mais a posse de sua força de trabalho e do conhecimento total do processo de trabalho, o produto final perde sua função social e a identidade com o trabalho está fragilizada e, mais do que isto, o próprio trabalhador se desqualifica.

Para Carvalho (1999), a desqualificação trata-se mais da imagem de si que repercute no trabalho, que é tanto mais honrosa se a tarefa é complexa, tanto mais admirada pelos outros se ela exige um *know-how*, responsabilidades e riscos.

À medida que as organizações crescem e se multiplicam, maiores se tornam a complexidade dos recursos necessários à sua sobrevivência e ao seu crescimento. As organizações e as pessoas que nela trabalham estão em constantes mudanças. Novos objetivos são estabelecidos, onde as coisas modificam seus comportamentos e suas atitudes.

No Brasil, a Constituição de 1988 introduziu avanços, que buscaram corrigir as histórias de iniquidades sociais acumuladas e enraizar a cidadania nas práticas sociais, tendo em vista longa tradição da privatização da coisa pública pelas classes dominantes. Mudanças significativas aconteceram com a participação dos trabalhadores nas organizações.

Freire (1979 *apud* PAVÃO, 1981, p. 41) na sua posição educativa diz que “supõe o homem como um ser situado no tempo e no espaço, vivendo determinada época, num contexto sociocultural específico. Por isso, é capaz de admirar o mundo e interagir com ele e a partir dele”. É mediante a reflexão sobre sua realidade, que o homem chega a ser sujeito, tornando-se mais consciente, comprometido, e disposto a intervir para transformar. Para Assmann (1998) o aprender é um processo criativo, ativo e inovador que se auto-organiza. Isto é, aprender e saber estão destinados não tanto ao acumular novos conhecimentos, mas a integrar diferentes tempos e diferentes modos de saberes adquiridos e vivenciados em diferentes momentos de nossa vida.

Morin (2000, p. 26) corrobora, dizendo que “somos o que aprendemos a ser a cada momento. Somos seres ‘aprendentes’ e isto nos define muito mais do que o sermos ‘seres racionais’. Nosso corpo e nossa mente, nosso cérebro e nosso espírito aprendem em todos os planos”.

Neto (2001, p. 17) afirma que:

Uma educação desejável à formação de indivíduos capazes de gerenciar contínuas mudanças sem perder de vista a compreensão humana, deve possibilitar a interferência do ser humano no espaço planetário, sem perda das suas características pessoais, sua individualidade e o modo como significa sua percepção do mundo. [...] Além disso, estimula o compartilhamento de conhecimentos entre as pessoas e amplia a possibilidade de solucionar problemas, experimentar novas abordagens, aprender a aprender com as experiências e práticas individuais e coletivas.

As organizações devem estimular pensamentos novos e abrangentes, com aspirações coletivas e aprendizado em comum. A aprendizagem encoraja as pessoas a pensar e descobrir coisas por conta própria, de modo a melhorar a eficácia de sua organização (SILVA, 2008).

2.3.1 O jovem na construção da identidade e do conhecimento

Aprender tem tudo a ver com o existir, e o existir é fazer saltos, crescer, ir além de si mesmo. A cada momento, o ser humano é outro naquilo que lhe é essencial: o aprendizado consciente de nunca estar satisfeito consigo mesmo na busca e conquista de novos valores (CARVALHO, 1999).

No universo “ser humano” referencia-se aqui o jovem enquanto “ser” no processo de construção da identidade. Segundo Toro (2002, p. 102), “a identidade tem suas raízes na estrutura genética. É o que cada pessoa ‘é’. É única, genuína. Porém, se purifica, se transforma e se revela somente em presença do outro”. Não existe um padrão único e cada jovem pode vivenciar esta fase de forma própria, de acordo com as suas especificidades pessoais e o contexto social onde se insere.

A vivência da juventude, desde a adolescência, tende a ser caracterizada por experimentações em todas as dimensões da vida subjetiva e social, possibilitando novas vivências, sensações e emoções que trazem conhecimento sobre si mesmo e do mundo, fazendo desta fase da vida o momento por excelência do exercício de inserção social (DAYRELL; GOMES, 2010, p. 8-9).

Afirma Minayo (1999, p. 13) que para a Organização Mundial de Saúde, a juventude é tratada como "processo sociocultural demarcado pela preparação dos indivíduos para assumirem o papel de adulto na sociedade, no plano familiar e profissional" e não propriamente como uma faixa etária de vida. A identificação dos jovens reflete momentos distintos em que definem e constroem os papéis que vão assumir num futuro que se inicia brevemente – a vida adulta.

Costa (2004, p. 244) diz que “a juventude é um tempo que se passa entre o não-mais da infância e o ainda-não da idade adulta”, ou seja, o jovem é desafiado a construção de sua identidade e projeto de vida, e a ser inserido no mundo do trabalho. O autor cita ainda que a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e a Cultura (UNESCO) define o marco cronológico da juventude como o período da vida dos 15 aos 25 anos incompletos, ou seja, ao completar 25 anos, a pessoa passa ser adulto.

A juventude deve ser considerada uma fase importante na formação e a transformação do ser humano para a inserção definitiva da vida na sociedade.

Amâncio e Neves (2003) dizem que em algum momento das trajetórias de vida, a vivência das definições deve ser processada em termos de um adulto possível e desejado. Vê-se, a partir de então, um jovem mais ativo que elabora e dedica tempo para construir o seu próprio futuro. Como categoria social, a juventude é marcada por escolhas, expectativas, crises que constituem os processos decisórios em termos das mudanças esperadas.

A juventude assume, assim, diferentes padrões culturais que são localizados, fragmentados e singulares, o que representa referir-se a jovens de diferentes grupos, de diferentes classes sociais e diferentes contextos.

Pochmann (2004) diz que a transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento está exigindo uma maior preparação em

termos de educação, com a aprendizagem teórica e prática capaz de potencializar as oportunidades do conhecimento.

Madeira e Rodrigues (1998, p. 453), comentam sobre as disparidades de vida de jovens a partir das diferentes classes sociais no Brasil:

[...] é tal a heterogeneidade de situações que vivenciam os jovens no Brasil de hoje que é difícil pensá-los como categoria única. Além da faixa etária, poucas são as semelhanças tanto na vivência cotidiana como nos projetos de vida.

Há diversidade de “ser jovem” nas questões socioeconômicas e de valores culturais, porém, há necessidade da sociedade caracterizá-lo como um sujeito empenhado em experimentar, escolher, decidir, mudar, tornar-se, enfim, preparar-se rumo à vida adulta e torná-lo partícipes como seres humanos e cidadãos.

Compreende-se o ser humano em suas relações de interdependência, a partir de uma visão sistêmica, onde um sistema (parte/todo) se insere num sistema maior (todo/parte), sem deixar de ser ele mesmo, num contínuo processo de retroalimentação.

Leite (2004) diz que existem dois tipos de sistemas: os sistemas complicados e os sistemas complexos. Os primeiros são formados por partes que podem estar desconectadas do todo, uma das quais pode representar o todo, com comportamento previsível. Já os sistemas complexos são formados por partes em conexão com o todo.

A denominação sistema complicado está associada à visão do paradigma reducionista. Essa percepção reduz os fenômenos ao próprio desempenho das partes, desconsiderando as conexões entre elas. Os sistemas complexos, ao contrário dos complicados, possuem, como principais peculiaridades, interconexão e entrelaçamento. Eles não existem em partes independentes.

Leite (2004, p. 49) diz que, para Morin, a complexidade ocorre entre a ordem e a desordem e que essas duas tendências estabelecem noções mediadoras: “a ideia de interação, que une os elementos; a ideia de transformação, que pode organizar ou dispersar os elementos; a ideia de organização, que nasce das interações e transformações”. Ao mesmo tempo em que a ordem e a desordem são complementares, elas são concorrentes e incertas. Esta é a dialógica da complexidade.

A visão sistêmica ou global permite a sensação de totalidade e a integração em sistemas cada vez mais amplos, sendo que a unidade

global organizada de inter-relações entre elementos, ações e indivíduos é que dá sentido a um sistema (LEITE, 2004).

Portanto, a interação social, como ressalta Vygotsky (2007), exerce um papel fundamental no desenvolvimento cognitivo. Para ele, cabe ao educador associar aquilo que o aprendiz sabe, a uma linguagem culta ou científica para ampliar os conhecimentos daquele que aprende, de forma a integrá-lo histórica e socialmente no mundo, ou, ao menos, integrá-lo intelectualmente no seu espaço vital.

Ainda que os jovens vivam em constante transformação, seja de ordem física, mental, espiritual e social, devem sentir-se fazendo parte do todo diante da complexidade da vida para a construção de sua identidade e conhecimento. A construção do conhecimento só se dá quando as partes interagem em busca de um objetivo comum, que é a construção do todo, sem negar o outro e sem considerar que a sua verdade é única e absoluta.

Carvalho (1999, p.25), confirma, dizendo:

Que o ponto de partida de conhecimento é o próprio ser humano uma vez que ele não existe e nem pode ser concebido e separado fora do contexto onde vive e atua. Por isso, aprendizagem deve começar com a relação ‘homem x mundo’, aqui e agora, na situação em que ele se encontra mergulhado, da qual deve emergir e na qual se espera que interfira.

Dayrell e Gomes (2010) enfatizam dizendo que devemos compreender que há diferentes formas de ser jovem, e, por isso, fazem-se necessários a elaboração de diagnósticos mais precisos, o conhecimento das diversas condições juvenis, a socialização das práticas positivas existentes e o desenvolvimento de uma maior responsabilidade e sensibilidade para com os jovens nos seus processos de formação humana.

A partir desse entendimento, percebe-se que uma intervenção sócio-educativa pautada em princípios de sensibilidade, cuidado, respeito, solidariedade, determinação, dentre tantos outros, possam ser fatores condicionantes ao educador em sua maestria nos repasses de informações aos educandos.

2.4 Estágio Supervisionado

O ponto principal, a busca de excelência organizacional, está no investimento do potencial humano. As estratégias da Gestão de Pessoas devem situar-se num processo educativo que contemplem o desenvolvimento do potencial humano num sentido abrangente.

Dessen e Guedea (2010), dizem que, para compreender o desenvolvimento humano, é preciso considerar a emergência e a evolução do indivíduo, em seus diferentes aspectos interligados: biológicos, psicológicos, sociais, culturais e históricos. Consideram, ainda, que o desenvolvimento represente uma reorganização contínua dentro da unidade tempo-espço, que opera no nível das ações, percepções, atividades e interações do indivíduo com o seu mundo, sendo estimulado ou inibido por meio das interações com diferentes participantes do ambiente da pessoa.

Entende-se, desse modo, que a educação é algo enriquecedor, que capacita o homem a transformar sua realidade existencial, buscando sua promoção, e procurando, desta forma, estimular o desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional.

Porém, com o processo de mudança que vem acontecendo no mundo das organizações e a necessidade de inovação, é fundamental tirar proveito das adversidades, que se apresentam por meio da aprendizagem continuada, com base na atração e retenção de talentos, na administração do conhecimento e na inteligência competitiva, ou seja, nas interações das pessoas no contexto organizacional.

Neste cenário, surge a figura do aluno estagiário que, inserido na organização, engaja-se no processo ensino-aprendizagem, possibilitando a aquisição e compartilhamento dos conhecimentos adquiridos ao contexto organizacional, ampliando-se, assim, a perspectiva de se tornarem verdadeiros cidadãos.

A Constituição Federal, no seu Art. 205, diz que: “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1988).

Cavalcante (1979, p. 32) afirma que:

A cidadania é exclusivamente relativa ao público e, desta forma, independente das qualidades pessoais, profissionais ou éticas do indivíduo. O homem é cidadão porque participa da vida da

‘polis’ (cidade) na igualdade dos direitos e deveres, não por ser mais correto ou honesto do que outro. Rico ou pobre, religioso ou ateu, todo cidadão se beneficia igualmente da proteção da lei.

O estágio oportuniza ao aluno a experiência profissional, aquisição, compartilhamento e disseminação do conhecimento. Para que o jovem coloque em prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula e absorva melhor o conhecimento, há necessidade de novas políticas educacionais que façam efetivas transformações na educação, especialmente no processo de aprendizagem do jovem no contexto organizacional.

Para o jovem estudante, o estágio é uma oportunidade única para colocar em prática os conhecimentos adquiridos na escola e ter contato com o ambiente de trabalho ampliando sua visão de mundo e possibilitando o seu crescimento pessoal e formação profissional.

Segundo Amâncio e Neves (2003), a experiência do estágio tem um significado particular para cada jovem e entre eles alcança várias dimensões em suas vidas. Os jovens confirmam que suas vivências nos laboratórios são significativas com relação a mudanças de atitudes, perspectivas, definições que extrapolam os espaços da profissão e do estudo, ainda que se reconheça que são em torno destes dois interesses em particular que muitos buscam o projeto. A motivação é fator preponderante para o novo caminhar do jovem na sua vida estudantil.

Motivação é um estado psicológico no qual o indivíduo tem disposição para realizar uma ação, seja no trabalho, seja em qualquer esfera de sua vida. Na raiz latina da palavra *movere* encontra-se uma de suas características-chave, o movimento, a dinâmica, ou seja, motivação não é algo implantado no indivíduo de forma permanente, mas sim um processo contínuo em que fatores de diversas naturezas atuam, a partir da concretização dos desejos das pessoas, do cumprimento de suas metas e do atendimento de suas expectativas (AMATO NETO, 2005).

Ao se sentir no processo de aprendizagem e interagindo com o “outro”, capacitado, produtivo, valorizado e motivado, o jovem poderá ter sua visão de mundo como um ser situado no mundo e que o “mover-se” na sua vida cotidiana é singular, essencial e necessária para o seu desenvolvimento como ser humano com suas necessidades, anseios e aspirações.

Há de se considerar que as atividades são realizadas na comunidade em geral, junto a pessoas jurídicas de direito público ou

privado, sob responsabilidade e coordenação da instituição de ensino, e que o cuidado por parte dos responsáveis pelo aluno é imprescindível para que sua inserção no contexto organizacional e atividades a serem desenvolvidas sejam experiências ricas no processo de aprendizagem.

O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), com o objetivo de orientar estudantes e instituições de ensino públicos e particulares a respeito das inovações trazidas pela Lei do Estágio, torna pública a Cartilha Esclarecedora sobre a Lei do Estágio.

As disposições da Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008, representam uma evolução na política pública de emprego para jovens no Brasil, ao reconhecer o estágio como um vínculo educativo-profissionalizante, supervisionado e desenvolvido como parte do projeto pedagógico e do itinerário formativo do educando. São concepções educativas e de formação profissional para dotar o estagiário de uma ampla cobertura de direitos capazes de assegurar o exercício da cidadania e da democracia no ambiente de trabalho (BRASIL, 2008a, s/p).

2.4.1 O estágio e a Lei federal nº 11.788, de 25 de setembro de 2008

Para Fazenda (1991), o estágio não pode ser encarado como uma tarefa burocrática a ser cumprida formalmente, muitas vezes desvalorizado nas organizações onde os estagiários buscam espaço. Deve assumir a sua função prática, revisada numa dimensão mais dinâmica, profissional, produtora, de troca de serviços e de possibilidades de abertura para mudanças.

Maturana (1997) argumenta que está inserido na tarefa educativa o fenômeno da capacitação, o qual tem a ver com a aquisição de habilidades e capacidades de ação no mundo, no qual se vive como recursos operacionais que a pessoa tem para realizar o que quiser viver. Sendo assim, o estágio é oportunidade e possibilidade do jovem experimentar, vivenciar, compartilhar e criar conhecimentos em suas práticas cotidianas.

Lewgoy (2009, p. 138) corrobora, afirmando que:

O estágio não é um lugar onde o aluno exerce o papel de substituto do profissional, mas um espaço em que reafirma sua formação, não numa

condição de empregado, mas de estudante estagiário. A capacitação do aluno para o enfrentamento dos desafios do exercício profissional vai sendo articulada na concretude do estágio, à medida que ocorre a compreensão da unidade entre teoria e realidade e pelo entendimento de que, nele, a condição do aluno não é a mesma de instituições, que confundem ‘estágio’ com ‘emprego’ e ‘estagiários’ com ‘empregados’.

Outro elemento de capacitação, para Lewgoy (2009), é o reconhecimento da Legislação Federal que abriga e protege o estagiário quanto às atividades no campo de estágio, ou seja, a Lei 11788, de 25 de setembro de 2008 (Anexo A).

Esta Lei da Legislação Federal dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, e a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nos 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 60 da Medida Provisória no 2.164-41, de 24 de agosto de 2001 e dá outras providências.

Brasil (2008, capítulo I, Art. 1º), define o estágio como:

Art. 1º, Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos.

Ressalta-se, aqui, o afirmado em Brasil (2008, § 1º e 2º do Art. 1º):

§ 1º O estágio faz parte do projeto pedagógico do curso, além de integrar o itinerário formativo do educando.

§ 2º O estágio visa ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional e

à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho.

Pensar em cidadania é pensar em dignidade de vida e qualidade no acesso a bens e serviços. Ser cidadão é ter garantia, por lei, dessa dignidade, dessa possibilidade de direitos como homem presente no mundo. Exercer cidadania é a capacidade do homem “mover-se” na vida. O estagiário tem o direito de se educar e ser respeitado em suas diferenças.

O estágio possibilita, assim, o direito do estudante de ser cidadão, garantido seus direitos fundamentais; sua autonomia; a liberdade de expressão de seus valores; o exercício de suas responsabilidades enquanto ser humano e social.

Portanto, com base nestes fundamentos, o estágio é concebido como uma fase de aprendizado que prepara o educando para a inserção no mercado de trabalho, através da integração do seu saber adquirido em sala de aula com a prática profissional. O estágio é “o lócus onde a identidade profissional do aluno é gerada, construída e referida; volta-se para o desenvolvimento de uma ação vivenciada, reflexiva e crítica e, por isso, deve ser planejado gradativamente e sistematicamente” (BURIOLLA, 2001, p. 13).

Ainda em Brasil (2008, Cap. I, Art. 3, § 1º) estabelece-se:

§ 1º O estágio, como ato educativo escolar supervisionado, deverá ter acompanhamento efetivo pelo professor orientador da instituição de ensino e por supervisor da parte concedente, comprovado por vistos nos relatórios referidos no inciso IV do caput do art. 7º desta Lei e por menção de aprovação final.

É assim considerado o estágio supervisionado a partir do acompanhamento do professor orientador da instituição de ensino e de um supervisor da instituição que concede o estágio.

Portela e Shumacher (2007, p. 36) dizem que:

O estágio também visa à formação no sentido humano, técnico-social, cultural, científico, constituindo a ocasião de aplicação dos conhecimentos teóricos em situação real de vida e trabalho, onde estão presentes os diferentes aspectos ao exercício de uma profissão e, ainda

proporciona complementação de ensino e da aprendizagem, a serem planejados, executados, acompanhados e avaliados.

A questão do estágio supervisionado ainda é referenciada na Lei 11788, de 25 de setembro de 2008, no Capítulo II, Art. 7, quanto às obrigações da instituição de ensino, e no Capítulo III quanto às obrigações da parte concedente.

Cita-se aqui Brasil (2008, Cap. II, Art. 7, inciso III) quanto às obrigações da instituição de ensino, que diz “indicar professor orientador, da área a ser desenvolvida no estágio, como responsável pelo acompanhamento e avaliação das atividades do estagiário”. E também em Brasil (2008, Cap. III, Art. 9) que estabelece:

Art. 9 As pessoas jurídicas de direito privado e os órgãos da administração pública direta, autárquica e fundacional de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, bem como profissionais liberais de nível superior, devidamente registrados em seus respectivos conselhos de fiscalização profissional, podem oferecer estágio, observadas as seguintes obrigações.

Ressaltam-se neste artigo as obrigações do inciso III “indicar funcionário de seu quadro de pessoal, com formação ou experiência profissional na área de conhecimento desenvolvida no curso do estagiário, para orientar e supervisionar até 10 (dez) estagiários simultaneamente”.

Observam-se nos referidos capítulos da Lei 11788, de 25 de setembro de 2008 que dispõe sobre o estágio de estudantes, o cuidado que se estabelece ao estudante inserido no contexto organizacional e sua ligação e obrigações ao contexto escolar.

De acordo com Portela e Shumacher (2007, p. 138):

A inserção de estudantes em condições de estagiário no mercado de trabalho junto à dinâmica organizacional para que obtenha êxito, é necessário que o estágio ocorra de forma planejada e supervisionada, pois nem sempre é possível encontrar nas empresas as condições favoráveis para o aprendizado de acordo com os conhecimentos contemplados em sala de aula.

São, ainda, Portela e Shumacher (2007, p. 36) que enfatizam:

Ao contrário das ofertas que têm como objetivo utilizar o estagiário como ‘mão-de-obra barata’, o trabalho em um estágio deve favorecer ao aprendiz em sua formação, propiciando-lhe o desenvolvimento em relação ao conhecimento e ao relacionamento humano.

Portanto, o estagiário tem o direito de se sentir e ser um cidadão que está construindo sua vida, seu conhecimento e que pode contribuir com o seu trabalho para a construção de novos conhecimentos, sejam eles no espaço familiar, escolar, organizacional, enfim, para toda a sociedade.

2.4.2 O papel do supervisor de estágio escolar

Seja qual for o setor em que o estagiário atua, suas atividades serão sempre compostas por tarefas que agreguem real valor à sua formação acadêmica, e que efetivamente integrem o estudante aos processos da organização, dando-lhe a oportunidade de contribuir, de fato, com os resultados alcançados.

O supervisor tem o papel de auxiliar o aluno a compreender e enfrentar o mundo do trabalho e contribuir para a formação de sua consciência política e social, unindo a teoria à prática (TRACZ; DIAS, 2010).

Para Tracz e Dias (2010), se faz necessário que os educadores abandonem métodos tradicionais que priorizam a aprendizagem cumulativa, desenvolvendo, antes de tudo, o raciocínio e a capacidade crítica, dando liberdade para que o estudante libere sua criatividade. O estagiário torna-se criativo, interessado em aprender e ávido por demonstrar seu potencial, além de possuir a energia inerente aos jovens, por estar em contato diário com as novidades de sua área de formação e que, portanto, pode participar de maneira inovadora no desenvolvimento da organização.

Sob o acompanhamento do supervisor, o estagiário é designado a exercer atividades compatíveis com a sua formação e experiência, permitindo, assim, suporte e avaliação constante de seu desenvolvimento.

Vygotsky (2007) salienta que a construção do conhecimento implica ação partilhada, já que é através dos outros que as relações entre

os sujeitos e o objeto de conhecimento são estabelecidas. Isto significa que no estágio há a necessidade de interações sociais entre docentes, discentes e supervisores para que a troca de informações gere novos conhecimentos e consequentemente um aprendizado em comum.

Conforme ressalta Spender (2001), a Gestão do Conhecimento surge com a função de divulgar e explicitar o conhecimento que está embutido nas práticas individuais ou coletivas da organização, por transferência desse conhecimento ou pelo processo de aprendizagem.

Sveiby (1998) defende a ideia de que o principal papel das organizações é a transferência e o compartilhamento do conhecimento existente em seu interior.

O que torna o conhecimento precioso para as organizações é a capacidade de tornar melhores as decisões e medidas tomadas a partir dele. Sendo que o conhecimento tácito, aquele que está “dentro” das pessoas, habilidades difíceis de serem transferidas, ou o conhecimento explícito, que através de dados e informações se transmite a novas pessoas, é fundamental sua compreensão, pois dessa forma, entendendo o indivíduo, é possível compreender como o conhecimento é criado, codificado e transformado.

Tracz e Dias, (2010, s/p.) comentam que o supervisor tem sua função muito além de um tutor, ou seja, tem o papel de abrir o campo de estágio como caminho de desenvolvimento e possibilidades ao aluno estagiário.

A supervisão também se constitui como espaço afirmativo de formação, na direção da garantia de construção de um espaço efetivo de não-tutela, mas de autonomia, de acolhimento, de fruição, de referência, de criatividade, ensino-aprendizagem e de enfrentamento do cotidiano profissional, constituindo-se, desse modo, num aporte crítico para a intervenção na realidade social.

Dentro desse contexto, referencia-se a organização pública como organização que pode possibilitar os ambientes facilitadores da criação do conhecimento, através de seus programas de estágios a alunos de ensino médio e superior.

Para Campbell (1997, p.14) “Nos ambientes de trabalho onde a mudança é mais a regra do que exceção, precisamos de novas estruturas organizacionais e novos modelos de liderança, bem como de novas atitudes pessoais e estratégicas”.

No tocante à gestão de pessoas, os desafios às organizações são inúmeros. Há a necessidade de atualização dos conhecimentos dos gestores e colaboradores, e aperfeiçoamento de suas habilidades. Gil (2001, p. 17), comenta: “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.”

Com o processo de mudança que vem acontecendo no mundo das organizações e a necessidade de inovação, a gestão de pessoas é fundamental para poder tirar proveito das adversidades, que se apresentam por meio da aprendizagem continuada, com base na atração e retenção de talentos, na administração do conhecimento, na inteligência competitiva, na integração, na cultura e clima favorável, e na motivação dos funcionários. Stoner e Freeman (1999, p. 6) afirmam que “motivação são os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo”. A motivação no trabalho manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as tarefas e persistir na sua execução até atingir o resultado previsto ou esperado (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

O estágio supervisionado é uma das formas mais efetivas para criação e a transferência de conhecimento organizacional. Portanto, o supervisor tem que estar motivado, pois seu papel está relacionado ao aprimoramento das competências, do conhecimento técnico, do talento, da criatividade, entre outros, para transformar o conhecimento em ação, na relação com o estagiário e a organização.

2.4.3 A supervisão de estágio como ambiente de criação do conhecimento nas organizações públicas

Os gestores das organizações públicas, para promoverem o potencial inovador, devem perceber a forma prática em Gestão do Conhecimento e, para tanto, são necessárias estratégias e ferramentas mais sistemáticas para captar a experiência individual, em suas formas tácitas e explícitas e transformá-las em um ativo institucional por meio da difusão de lições aprendidas, convertendo-as em ações eficazes na busca de novas soluções.

As estratégias necessárias para a criação do conhecimento são diferentes, porém consistentes com a estruturação de um ambiente adequado para a criação do conhecimento na organização, amparado na espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1998) e no Ba de Nonaka e Konno (1998), sendo as interações mais comuns que mais contribuem para a criação do conhecimento.

Segundo Nonaka e Konno (1998), o conjunto dos Ba é que vai formar a plataforma de criação e de compartilhamento de conhecimento organizacional ou interorganizacional (Vide Quadro 6).

SECI	Tipos Ba	Características do Ambiente Ba
Socialização	Ba Origem	Ba Primário; Face a Face; Compartilham Sentimentos; Emoções; Experiências; Modelos mentais; Visão do conhecimento; e Cultura.
Externalização	Ba Interação	Diálogo; Reflexão; Compartilhamento do modelo mental; Plataforma de criação do conhecimento.
Combinação	Cyber Ba	Interação virtual; Ambientes colaborativos; Utilização da TI (<i>intranet</i> , <i>e-mail</i> , base de dados, <i>web</i> conferência e outros).
Internalização	Ba Exercício	Treinamento (aprendendo fazendo); e no local de trabalho.

Quadro 6: Ambiente Ba na conversão do conhecimento – SECI.

Fonte: Elaborado por Nunes, Silva e Silveira (2009) adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008).

Nunes, Silva e Silveira (2009), através de estudos de revisão bibliográfica, pesquisa do IPEA e vivência profissional sobre os ambientes Ba que propiciam a criação do conhecimento na administração pública, constatam que:

- a) existem, na Administração Pública, os ambientes Ba, com iniciativas isoladas e não institucionalizadas;
- b) a Administração Pública utiliza as ferramentas de TI, (*Intranet*, *web* conferência etc.) como um fim, e não como um meio de compartilhamento do conhecimento.
- c) os desafios que hoje permeiam a Administração Pública, com proposta de mudanças, só terão sucesso com as quebras das barreiras à implementação de processo de GC que proporcionará a criação de um ambiente facilitador de conhecimento (Ba) e, conseqüentemente, uma melhoria da qualidade dos serviços prestados a sociedade.

Portanto, diante das constatações dos autores Nunes, Silva e Silveira (2009), e sendo o Ba considerado um ambiente de compartilhamento do conhecimento, segue-se, à luz dos autores citados neste trabalho sobre Gestão do Conhecimento e o processo de supervisão, uma analogia sobre a contribuição da Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio em organizações públicas. Como explica Terra (2005, p. 129), o compartilhamento “leva ao autoaprendizado, pois leva à reavaliação de pressupostos, síntese de ideias anteriores, aquisição de novos *insights* e aplicação de experiência anterior em novos contextos e novas demandas”.

Como velhas visões criam obstáculos à implementação de processos de GC, torna-se necessário investir em ambientes facilitadores (Ba) para criação e o compartilhamento de conhecimento bem como na mudança cultural, como fatores preponderantes para a institucionalização da Gestão do Conhecimento no processo de supervisão, na conversão do conhecimento tácito e explícito inerentes na relação supervisor e estagiário.

O verdadeiro diferencial das organizações contemporâneas está nas pessoas. É de fundamental importância a criação de uma política integrada de Gestão do Conhecimento na Administração Pública para fazer frente às mudanças e prestar eficientes serviços à sociedade com a colaboração do servidor conhecedor das políticas da “casa” e do jovem estudante que precisa aprender, mas que também tem muito a contribuir.

3 METODOLOGIA

O processo de pesquisa compreende um conjunto de ações que tem por objetivo coletar informações, que venham confirmar a validade do fenômeno observado. Segundo Marconi e Lakatos (2009, p.157) a pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

A metodologia de pesquisa utilizada no trabalho é apresentada através do delineamento do processo de desenvolvimento da pesquisa, assim como a sua perspectiva, critérios para a seleção dos sujeitos pesquisados, os procedimentos adotados na coleta de dados e as limitações dos métodos utilizados.

3.1 Perspectiva da Pesquisa

A linha epistemológica desta pesquisa foi considerada fenomenológica, pois a fenomenologia detém-se essencialmente na análise e descrição daquilo que se manifesta ou aparece, com uma atitude que está apta a apreender a realidade que é construída socialmente.

Triviños (2008, p. 48) enfatiza que: “A fenomenologia, sem dúvida, representa uma tendência filosófica que, entre outros méritos, parece-nos, tem o de haver questionado os conhecimentos do positivismo, elevando a importância do sujeito no processo da construção do conhecimento”.

Considerando-se o problema em questão quanto aos objetivos, este estudo caracteriza-se como descritivo.

Triviños (2008, p. 110) diz que: “o estudo descritivo pretende descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade”. Ao referenciar tipos de estudos descritivos, o autor diz que “outros estudos descritivos se denominam ‘estudos de casos’. Estes estudos têm por objetivo aprofundarem a descrição de determinada realidade”.

Portanto, quanto aos meios, o principal método utilizado é um estudo de caso com foco no processo de Supervisão de Estágio da Secretaria de Estado da Infraestrutura, a partir da prática dos

supervisores do Programa “Novos Valores” do Governo do Estado de Santa Catarina.

Justifica-se o uso deste método por se tratar de uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo em contexto real, em que a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é evidente.

Para Yin (2005), o estudo de caso é indicado quando a pergunta de pesquisa é do tipo: ‘como ou por quê?’, e o pesquisador não possui controle sobre os eventos.

Ainda com relação aos meios de procedimentos de investigação, foram utilizados neste estudo de caso vários métodos, de acordo com a estratégia de triangulação de métodos proposta por Yin (2005).

A triangulação de métodos trata da utilização de instrumentos diferentes para a coleta de dados de fenômenos semelhantes, e isto permite a superação, em grande parte, das limitações de cada método individualmente. Nesta pesquisa, utiliza-se a triangulação de métodos, conforme mostra a Figura 4.

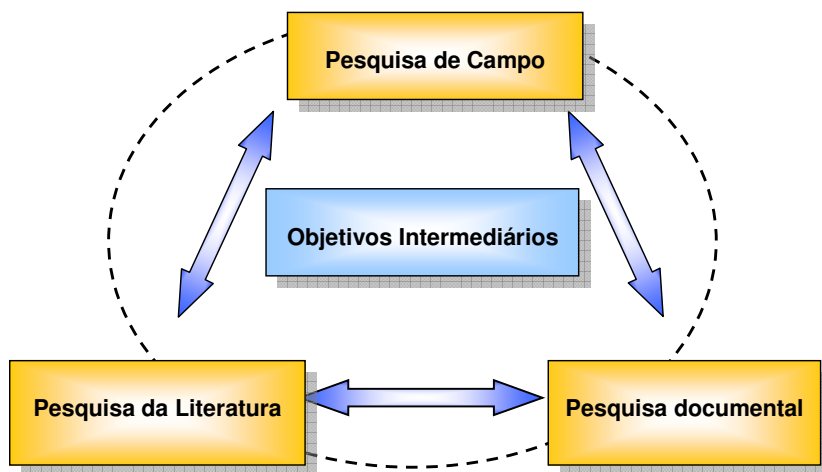


Figura 4: Triangulação de métodos.

Fonte: Elaborada pela autora

Caracteriza-se a pesquisa na abordagem qualitativa, para atender às exigências do objeto do estudo, pois:

se preocupa, nas ciências sociais, com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças,

valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2004, p. 21).

Segundo Richardson (2008) os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de determinadas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Carvalho (2003, p. 62) apóia, dizendo que:

Quando, também, o problema é pouco conhecido e a pesquisa é de caráter exploratório, quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, ou ainda, quando a nossa preocupação for com a compreensão da teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações, o trabalho qualitativo pode oferecer interessantes e relevantes dados. Hoje em dia, a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes.

É utilizado procedimentos de pesquisa quantitativa, para a coleta de dados junto aos sujeitos da pesquisa, por meio de questionários estruturados e escala de avaliação. Buscam-se, assim, as abordagens qualitativa e quantitativa, pois possibilitam a avaliação do pesquisador dos resultados da pesquisa, sob o olhar de cada respondente, de forma integrada e reveladora.

3.2 Desenho da Pesquisa

Para Yin (2005), o desenho de pesquisa refere-se às fases e as sequências lógicas que devem ser realizadas do início ao fim da pesquisa. A Figura 5 apresenta essas fases.

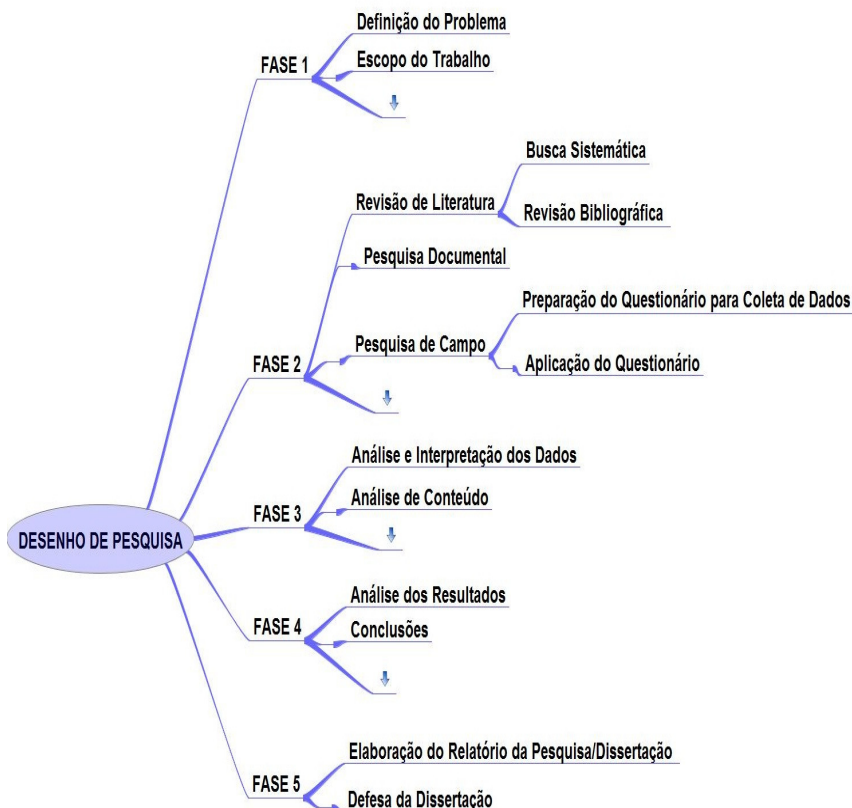


Figura 5: Fases da dissertação.

Fonte: Elaborada pela autora

3.3 Seleção da Organização

Esta pesquisa utiliza o método de estudo de caso enfocando a Secretaria de Estado da Infraestrutura.

3.4 Seleção dos Sujeitos

Os sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecem os dados necessários para a realização do estudo. Tendo em vista que, neste caso, o tamanho da população é reduzido, existindo a possibilidade de aplicação do questionário a todos, optou-se por não fazer uma seleção de amostra, preferindo aplicar a pesquisa à população total.

3.5 Revisão de Literatura

A revisão de literatura é fundamental no processo de pesquisa, pois determina o que já existe sobre o tema, quais as lacunas existentes e onde se encontram os principais entraves teóricos ou metodológicos. Contribui para elucidar o tema, proporcionar melhor definição do problema de pesquisa e contribui na análise e discussão dos resultados da pesquisa.

Como fase exploratória inicial da pesquisa, foi realizada a busca sistemática da literatura na base de dados *Scopus*, por ser esta uma base de dados multidisciplinar que possibilita levantamento por palavras-chave, resumo e títulos. Esse tipo de pesquisa, conforme destaca o *site* da CAPES, “é a forma recomendada para iniciar uma pesquisa bibliográfica sistemática, de ampla cobertura e metodologicamente correta”.

Para buscar estudos relacionados à questão de pesquisa desse estudo - **Como a Gestão do Conhecimento contribui no processo de supervisão de estágio em organizações públicas**, definiram-se as variáveis de pesquisa como sendo Gestão do Conhecimento e Supervisão de Estágio. Iniciou-se o levantamento pelas palavras-chave: Gestão do Conhecimento, acrescentando a Supervisão de Estágio.

Com a busca realizada em 20 de maio de 2010 no *site* www.bu.ufsc.br – Periódicos (Portal CAPES) – Base de dados *SCOPUS*, sobre o tema Gestão do Conhecimento foram encontrados 106.243 artigos. Observa-se que a primeira publicação de artigo foi em 1846 e foi a partir da década de 1990 que o tema GC parece ter atraído atenção da comunidade científica. Considera-se importante ressaltar que no ano de 2008 foram publicados 13.076, e em 2009 foram publicados 12.964, o que demonstra o interesse das áreas acadêmicas nas produções científicas sobre Gestão do Conhecimento.

Para uma melhor especificação do tema a ser pesquisado, seguiu-se o filtro com o tema da segunda variável da questão de pesquisa, ou seja, Supervisão de Estágio. Dentro do tema Supervisão de Estágio

foram encontrados 191 artigos. Observa-se que a primeira publicação de artigo foi em 1956, e a partir do ano 2000 é que o tema Supervisão de Estágio aumentou em quantidade de publicações. Considera-se importante ressaltar que no ano de 2009 foram publicados 22 artigos, o que demonstra que o tema desperta interesse da academia, em tempos recentes.

Ainda, buscando uma melhor especificação do tema, seguiu-se o filtro na Base de Dados *SCOPUS* através do cruzamento dos temas Gestão do Conhecimento e Supervisão de Estágio. Foram encontrados quatro artigos publicados, sendo um em 2010; um em 2006; um em 2005 e um em 2003.

Com a investigação realizada na Base de Dados *SCOPUS*, foi observado que a questão Supervisão de Estágio sob a ótica da Gestão do Conhecimento ainda é um estudo pouco explorado no meio acadêmico, no tocante à supervisão de estágio em organizações.

Já na Base de Dados *SCIELO*, não foram computados os inúmeros artigos encontrados, porém, foram selecionados para este estudo quatro artigos que foram considerados de interesse da pesquisa por abordarem a questão da supervisão de estágio sob a ótica da Gestão do Conhecimento nas organizações.

Com base na busca sistemática, foi realizado o referencial teórico por meio de livros, revistas especializadas, teses, dissertações, anais de congressos e artigos científicos levantados nos periódicos do Portal da CAPES www.periódicos.capes.gov.br, nas bases de dados *SCOPUS* e *SCIELO*, bem como em ferramentas de busca como *Google* acadêmico.

3.6 Pesquisa Documental

A pesquisa documental foi feita utilizando-se informações das organizações pesquisadas e, em especial, ao tema em questão.

Segundo Marconi e Lakatos (2009, p. 176) “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”.

Os documentos pesquisados estavam disponíveis nos *sites* corporativos das Secretarias de Estado de Santa Catarina: Secretaria de Estado da Administração, Secretaria de Estado da Infra-Estrutura e Secretaria de Estado da Educação. Dentre os documentos, destacam-se documentos oficiais em nível federal e estadual; projetos, manuais, cartilhas e relatórios, tais como: LEGISLAÇÃO FEDERAL - Estágio - LEI Nº 11.788, DE 25 DE SETEMBRO DE 2008; Cartilha

esclarecedora sobre a lei do estágio: lei nº 11.788/2008 – Brasília: MTE, SPPE, DPI, CGPI, 2008; Cartilha do estagiário: Programa “Novos Valores”/Secretaria de Estado da Administração, Diretoria de Gestão de Recursos Humanos, Gerência de Controle de Mão-de-obra Locada e Bolsas de Trabalho, Florianópolis: DGED, 2009.

Além disso, também foram extraídas informações dos documentos existentes nos setores de estágio do DEINFRA e DETER referentes à dinâmica do trabalho realizado no Programa “Novos Valores” desde a contratação, locação, acompanhamento e desligamento do estagiário.

3.7 Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo também foi utilizada na investigação sobre o tema estudado junto à Secretaria da Infra-Estrutura (DEINFRA e DETER), em especial, com os responsáveis pelos setores de estágio das gerências de Recursos Humanos e com supervisores e estagiários. Marconi e Lakatos (2009, p. 191), argumentam que “o interesse da pesquisa de campo está voltado para o estudo de indivíduos, grupos, comunidades, instituições e outros campos, visando à compreensão dos vários aspectos da sociedade”. É com este enfoque que foi realizada a pesquisa de campo, com o objetivo de se obter dados para a compreensão da dinâmica do Programa “Novos Valores” em relação ao que preconiza o Programa, como é desenvolvido nas instituições pesquisadas e como acontece o processo de supervisão de estágio no contexto da organização.

3.8 Coleta de Dados

Para a coleta de dados na pesquisa de campo, foi utilizada a aplicação de questionários.

Para o desenvolvimento dos questionários, utilizou-se como base os fundamentos teóricos deste estudo e os questionários de Araújo (2008) e BATISTA, F. F. *et al.* (2005), que para análise de suas pesquisas abordaram questões sobre a motivação dos sujeitos da pesquisa no espaço organizacional e respectivas práticas de Gestão do Conhecimento. Para a nossa realidade, procurou-se elaborar os questionários com o intuito de se verificar o grau de motivação dos respondentes no espaço organizacional, o processo de supervisão de estágio e práticas de Gestão do Conhecimento, bem como, perceber o grau de entendimento e conscientização quanto ao processo de

supervisão e ao Programa “Novos Valores”, sob ótica da Gestão do Conhecimento.

3.8.1 Levantamento de percepções por meio de questionários (APÊNDICES A, B e C)

Para promover o levantamento das percepções dos envolvidos, foi elaborado e aplicado 3 questionários diferentes, estruturados com perguntas fechadas, levando-se em conta as atribuições e vivências de cada respondente. Portanto, para o questionário aos supervisores foram elaboradas 41 questões, para o questionário aos estagiários foram elaboradas 43 questões e para os responsáveis do setor de estágio foram elaboradas 26 questões. As questões sobre motivação, processo de supervisão e práticas de Gestão do Conhecimento foram distribuídas de forma aleatória com o objetivo de não indução dos respondentes ao que se pretendia verificar na pesquisa. Muitas das questões tinham a mesma conotação, porém foram distribuídas separadamente ao longo do questionário para se verificar a coerência nas respostas dos respondentes.

As respostas das perguntas foram baseadas na escala de Likert 1-5. As escalas de Likert requerem que os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância com declarações relativas à atitude que está sendo medida. Atribuem-se valores numéricos e/ou sinais às respostas para refletir a força e a direção da reação do entrevistado à declaração, que podem ir, por exemplo, de 1 a 5. Mattar (2001) explica que a cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude dos respondentes em relação a cada afirmação. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação.

As principais vantagens das Escalas Likert em relação às outras, segundo Mattar (2001), são as simplicidades de construção; o uso de afirmações que não estão explicitamente ligadas à atitude estudada, permitindo a inclusão de qualquer item que se verifique, empiricamente, ser coerente com o resultado final; e ainda, a amplitude de respostas permitidas apresenta cinco informações mais precisas da opinião do respondente em relação a cada afirmação.

3.9 Análise e Interpretação dos Dados

Após coletar os dados, buscou-se fazer uma análise e interpretação dos dados obtidos, pois a análise e a interpretação estão

contidas no mesmo movimento: o de olhar atentamente para os dados da pesquisa, baseando-se as reflexões teóricas às categorias empíricas encontradas na realidade investigada (MINAYO, 2004). A análise dos dados foi através do entendimento que se pode obter nas respostas dos depoimentos e da tabulação dos dados dos questionários.

Segundo Triviños (2008, p. 173) a análise interpretativa dos dados

apóia-se em três aspectos fundamentais: nos resultados alcançados no estudo (respostas aos instrumentos, ideias dos documentos etc.); na fundamentação teórica (manejo dos conceitos-chave das teorias e de outros pontos de vista) e na experiência pessoal do investigador.

Portanto, para cada questionário procurou-se fazer o cruzamento de respostas conforme a temática a ser pesquisada, onde se analisou a percepção de cada respondente com base nos fundamentos dos autores citados neste trabalho. A partir da análise das respostas foi possível identificar o grau de motivação, processo de supervisão e práticas de Gestão do Conhecimento das pessoas envolvidas no Programa Novos Valores dos órgãos DEINFRA e DETER da Secretaria de Estado da Infra-Estrutura do governo de Santa Catarina.

4 PROGRAMA “NOVOS VALORES”: um estudo de caso na Secretaria de Estado da Infra-Estrutura - DEINFRA e DETER

Para atender o objetivo central deste estudo: Demonstrar a contribuição da Gestão do Conhecimento para a Supervisão de Estágio na Secretaria de Estado da Infra-Estrutura, a partir da prática dos supervisores do Programa “Novos Valores” do Governo do Estado de Santa Catarina, utilizou-se o Estudo de Caso.

Adotou-se como campo de pesquisa o Departamento da Infra-Estrutura (DEINFRA) e Departamento de Transportes e Terminais (DETER), órgãos vinculados à Secretaria de Infra-Estrutura do Estado, em especial os supervisores de estágio, os estagiários e os responsáveis pelo Setor de Estágio das gerências de Recursos Humanos dos respectivos órgãos.

Para Godoy (1995), o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa o exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. Seu propósito fundamental é analisar intensivamente uma dada unidade social.

4.1 Secretarias do Governo de Santa Catarina

A estrutura do governo de Santa Catarina é composta pelo Poder Executivo e Secretarias de Estado; Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional; Sociedades de Economia Mista; Empresas Públicas; Autarquias e Fundações; e Poderes Legislativo e Judiciário; Comitês e Conselhos.

Verifica-se que são 21 Secretarias de Estado e 36 Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional, conforme são apresentadas nas Figuras 6 e 7.

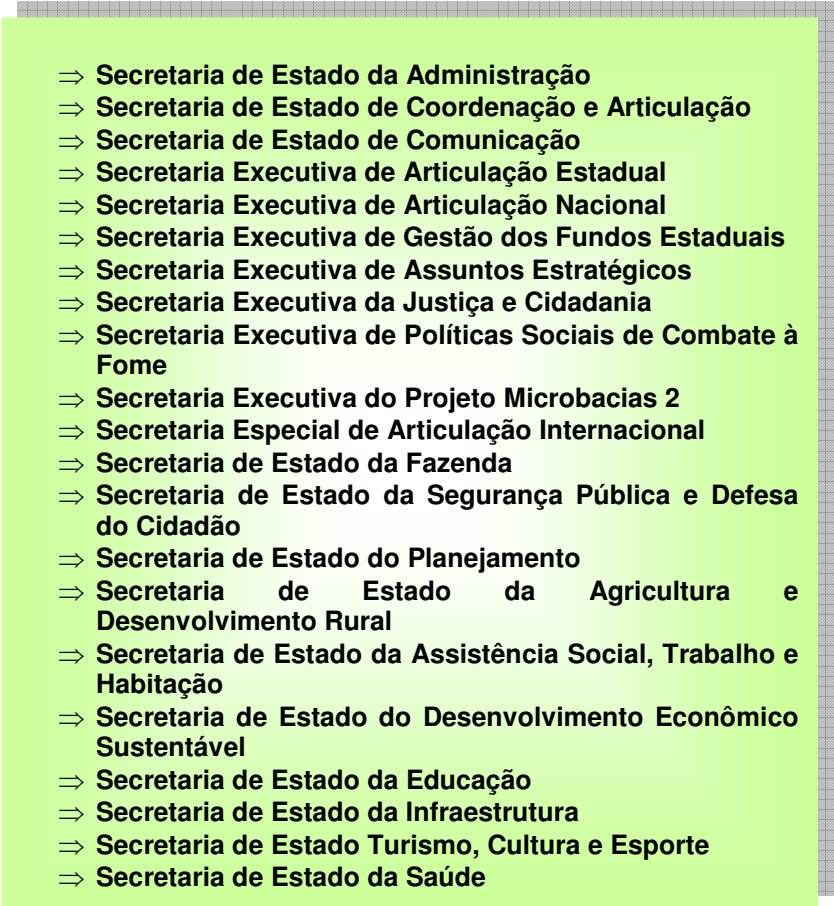
- 
- ⇒ **Secretaria de Estado da Administração**
 - ⇒ **Secretaria de Estado de Coordenação e Articulação**
 - ⇒ **Secretaria de Estado de Comunicação**
 - ⇒ **Secretaria Executiva de Articulação Estadual**
 - ⇒ **Secretaria Executiva de Articulação Nacional**
 - ⇒ **Secretaria Executiva de Gestão dos Fundos Estaduais**
 - ⇒ **Secretaria Executiva de Assuntos Estratégicos**
 - ⇒ **Secretaria Executiva da Justiça e Cidadania**
 - ⇒ **Secretaria Executiva de Políticas Sociais de Combate à Fome**
 - ⇒ **Secretaria Executiva do Projeto Microbacias 2**
 - ⇒ **Secretaria Especial de Articulação Internacional**
 - ⇒ **Secretaria de Estado da Fazenda**
 - ⇒ **Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa do Cidadão**
 - ⇒ **Secretaria de Estado do Planejamento**
 - ⇒ **Secretaria de Estado da Agricultura e Desenvolvimento Rural**
 - ⇒ **Secretaria de Estado da Assistência Social, Trabalho e Habitação**
 - ⇒ **Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável**
 - ⇒ **Secretaria de Estado da Educação**
 - ⇒ **Secretaria de Estado da Infraestrutura**
 - ⇒ **Secretaria de Estado Turismo, Cultura e Esporte**
 - ⇒ **Secretaria de Estado da Saúde**

Figura 6: Secretarias de Estado.

Fonte: <http://www.sea.sc.gov.br>

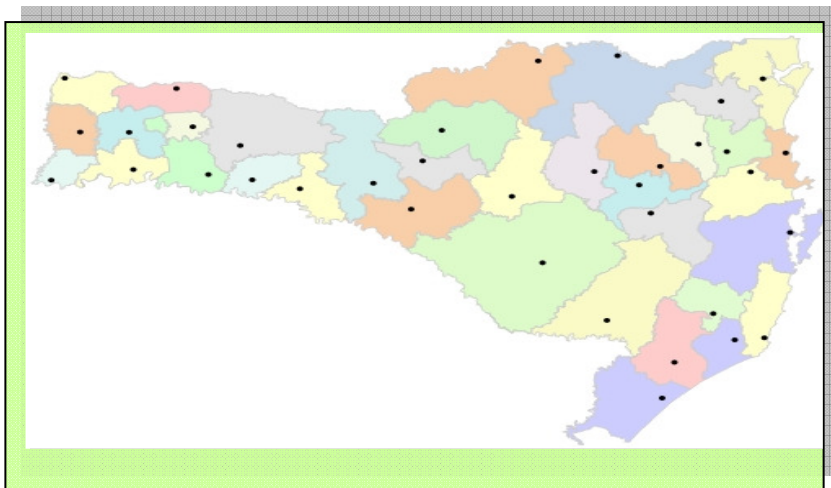


Figura 7: Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional.

Fonte: http://www.sc.gov.br/conteudo/governo/paginas/index_secretarias_regionais.html

Dentre as secretarias citadas, referencia-se a Secretaria de Estado da Administração (Anexo B) por ser a idealizadora e responsável pelo Programa “Novos Valores”, e a Secretaria da Infra-Estrutura (Anexo C) por ser esta o recorte da pesquisa.

A Figura 8 apresenta as Secretarias, órgãos e gerências de Recursos Humanos, com respectivo Setor de Estágio, supervisores e estagiários que são focos da pesquisa.



Figura 8: Secretarias, órgãos e Gerências de RH (Setor de estágio, supervisores, estagiários) - focos da pesquisa.

Fonte: Elaborada pela autora

4.2 A Secretaria de Estado da Administração e o Programa “Novos Valores”

A Secretaria de Estado da Administração de Santa Catarina é um órgão central dos Sistemas Administrativos de Gestão de Materiais e Serviços, de Gestão de Recursos Humanos, de Gestão Patrimonial e de Gestão Documental, no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional, como se observa no item finalidade do Regimento Interno da Secretaria de Estado da Administração (SANTA CATARINA, 2006, art. 1º, cap. 1).

Nas diversas diretorias citadas no seu regimento interno, há a Diretoria de Gestão de Recursos Humanos onde se localiza a Gerência de Controle de Mão-de-obra Locada e Bolsas de Trabalho:

Art. 29. À Gerência de Controle de Mão-de-obra Locada e Bolsas de Trabalho, subordinada diretamente à Diretoria de Gestão de Recursos Humanos, compete:

I - articular-se com os órgãos setoriais e seccionais do Sistema Administrativo de Gestão de Recursos Humanos - SGRH, visando à uniformidade e à padronização dos procedimentos da sua área de competência;

II - controlar e emitir relatórios, para o Tribunal de Contas do Estado, das vagas ocupadas de mão-de-obra locada;

III - emitir parecer técnico sobre iniciativas decorrentes de leis ordinárias e complementares de origem governamental ou legislativa, relacionadas à mão-de-obra terceirizada e bolsas de trabalho;

IV - controlar a observância das normas legais que envolvam o relacionamento do Estado com as empresas prestadoras de mão-de-obra locada e as atividades exercidas pelos bolsistas;

V - controlar os contratos de mão-de-obra locada, emitindo o competente relatório, atentando para o cumprimento dos procedimentos legais e ao atendimento do objetivo social;

VI - propor, desenvolver e implantar procedimentos, fluxos e mecanismos de controle visando à consolidação das informações dos contratados por meio de locação de mão-de-obra e dos bolsistas, assegurando a racionalização, qualidade dos serviços prestados e a aplicação da legislação, em consonância com os órgãos afins;

VII - controlar os contratos dos bolsistas e os convênios com as instituições de ensino, emitindo o competente relatório;

VIII - acompanhar a execução dos contratos de mão-de-obra locada;

IX - controlar a vigência do seguro dos bolsistas solicitando, quando necessário, novo processo licitatório;

X - solicitar informações gerenciais necessárias às autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista do Estado, no que couber;

XI - manter atualizado, na sua área de competência, os dados no Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos - SIGRH, propondo mudanças voltadas à obtenção da eficácia do Sistema;

XII - desenvolver outras atividades determinadas pelo Diretor de Gestão de Recursos Humanos, no âmbito de sua atuação (SANTA CATARINA, 2006, Art. 29).

A Diretoria de Gestão de Recursos Humanos, através da Gerência de Controle de Mão-de-obra Locada e Bolsas de Trabalho, coordena o Programa “Novos Valores”.

“Novos Valores” é o programa de estágio do governo estadual, coordenado pela Secretaria de Estado da Administração com a parceria da Secretaria de Estado da Educação. Seu objetivo é assegurar ao estudante a oportunidade de trabalho pela aplicação prática do conhecimento teórico inerente a sua área de formação. Possui como diferencial um sistema informatizado, o “SERIE NOVOS VALORES”, onde os estudantes interessados em participar do Programa, cadastram-se nas suas instituições de ensino e são classificados automaticamente, priorizando o critério da menor renda *per capita* familiar (SANTA CATARINA, 2009).

4.2.1 O Programa “Novos Valores” - PNV

O decreto nº 2.113- 18 de Fevereiro de 2009 regulamenta o Programa “Novos Valores”, para o estágio de estudantes em órgãos e entidades da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, previsto pela Lei Estadual nº 10.864 (29 julho 1998) e Lei Federal nº 11.788 (25 setembro 2008), e suas alterações posteriores. Estão relacionados 30 artigos que regulamentam o Programa “Novos Valores”. O objetivo do Programa “Novos Valores” consta em Santa Catarina (2009, Art. 2º):

O Programa “Novos Valores” terá a finalidade de assegurar oportunidade de aprendizado para inserção no mercado de trabalho do estudante residente no Estado de Santa Catarina e matriculado em curso regular de ensino médio, educação profissional, ensino superior e educação especial, a partir dos 16 (dezesesseis) anos de idade, visando à aplicação prática do

conhecimento teórico inerente à sua área de formação, a ser exercido na condição de estagiário nos órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual.

O estudante inscreve-se na instituição de ensino apresentando documentação específica tal como: documentos pessoais, comprovante de matrícula, residência, renda familiar, declaração de que não participa de outro programa de estágio e declaração médica em caso de portador de necessidade especial. Os alunos de escolas particulares podem participar do programa desde que estejam dentro do critério da renda *per capita* que prevê a Legislação do Programa.

Os estudantes interessados nas oportunidades de estágio e inscritos pelas Instituições de Ensino, com base no perfil solicitado pelos órgãos ou entidade do Estado, são encaminhados à Secretaria de Estado da Educação, através das Gerências Regionais de Educação - GERED/SDR, como órgão interveniente que utilizando o Sistema - “SERIE NOVOS VALORES”, cadastra e classifica os estudantes em função da renda familiar *per capita*.

4.2.1.1 Características

Com base no artigo 5º, destaca-se o conteúdo já referenciado neste trabalho, pois, além de caracterizar o Programa “Novos Valores”, enfatiza questões pertinentes ao que foi abordado e posteriormente analisado na pesquisa de campo.

Portanto o artigo 5º estabelece que o Programa “Novos Valores” deve ser:

- ✓ Realizado em unidades administrativas que tenham condições de proporcionar experiência prática na área de formação do estagiário, devendo o estudante, para esse fim, estar em condições de estagiar segundo o disposto no presente Decreto;
- ✓ Planejado, executado, acompanhado e avaliado pela Instituição de Ensino em conjunto com o órgão ou entidade concedente, para propiciar a complementação do ensino e da aprendizagem, a fim de se constituir em instrumento de integração em termos de atividade prática e de aperfeiçoamento técnico-cultural;
- ✓ Acompanhamento efetivo de professor orientador indicado pela Instituição de Ensino e do supervisor designado pela chefia do

órgão ou entidade concedente do estágio, mediante apresentação de relatórios periódicos, em prazos não superiores a seis meses, contemplando avaliação qualitativa e quantitativa das bolsas de estágio;

- ✓ Proporciona ao estudante atividades de aprendizagem social, profissional e cultural;
- ✓ O órgão ou entidade concedente do estágio somente poderá firmar termo de convênio com Instituição de Ensino que já tenha inserido o estágio curricular obrigatório ou não obrigatório na sua programação didático-pedagógico.

4.2.1.2 Modalidades do Programa

Com base no Art. 6º do Decreto nº 2.113, o programa se dá em duas modalidades:

- ✓ Estágio obrigatório - que se constitui em elemento essencial à diplomação do aluno, em conformidade com os currículos, programas e calendários escolares;
- ✓ Estágio não obrigatório - que se constitui em atividade opcional, complementar à formação acadêmico-profissional do aluno, realizado por sua livre escolha, em conformidade com os currículos, programas e calendários escolares.

4.2.1.3 Forma de atuação do estagiário

Conforme Santa Catarina (2009, art. 7º do Decreto nº 2.113), a atuação do estagiário acontece da seguinte forma:

- ✓ Nível superior ou educação profissional desempenhará atividades relacionadas com sua área de formação;
- ✓ Nível médio desempenhará atividades administrativas e operacionais, de acordo com o ensino e a aprendizagem;
- ✓ Educação especial desempenhará atividades compatíveis com sua área de formação, capacidade e estrutura do órgão.

4.2.1.4 Competências dos órgãos

O art. 18º do Decreto nº 2.113, estabelece que o órgão ou entidade que utilizar o Programa deverá dispor de estrutura administrativa para exercer as seguintes competências:

- ✓ Identificação das oportunidades de estágio existentes nas unidades administrativas por área de formação;
- ✓ Indicar servidor do quadro de pessoal, com formação ou experiência profissional na área de conhecimento desenvolvida no curso do estagiário;
- ✓ Orientar e supervisionar até 10 estagiários simultaneamente;
- ✓ Acompanhamento, avaliação e controle do desempenho do estagiário e a efetiva atuação em sua área de formação, em conjunto com a Instituição de Ensino.

4.2.1.5 Período de duração do estágio

A duração do estágio na mesma parte concedente, não poderá exceder dois anos, exceto quando se tratar de estagiário portador de deficiência. Parágrafo único. Poderão ser concedidos mais dois anos de estágio, desde que em outro órgão público estadual, com a exigência de nível de escolaridade diferente (Art. 3º do Decreto nº 2.113).

4.2.1.6 Competência do Supervisor de Estágio

- ✓ Elaborar o Plano de Trabalho que assegure a aplicação prática dos conhecimentos na área de formação do estagiário; Planejar, orientar, acompanhar e supervisionar todas as atividades referentes aos estágios;
- ✓ Fazer a apresentação dos estagiários a sua equipe de trabalho e fornecer ao estagiário todas as informações que se fizerem necessárias ao desenvolvimento do estágio;
- ✓ Verificar se o setorial de RH fez a Integração com o estagiário, primeira etapa prática do estágio, que deverá ocorrer até os primeiros 30 dias após a assinatura do *termo de Compromisso*. A integração consta de uma ambientação do estagiário ao órgão, onde deverá ser feita uma apresentação da estrutura do órgão, situando-o no contexto geral do Estado;
- ✓ Avaliar os estagiários de acordo com a legislação do Programa “Novos Valores” e controlar a frequência do estagiário; Auxiliar o estagiário de nível superior, na elaboração do projeto que conste uma melhoria para o órgão concedente do estágio;

- ✓ Incentivar e acompanhar a participação do estagiário nos cursos de capacitação oferecidos pela SEA ou pelo órgão concedente.

4.2.1.7 Quantitativo de estagiários do PNV nos órgãos públicos de Santa Catarina

Órgãos	Número de estagiários
1001-SEC. DA SEGURANCA PUB. E DEF. DO CIDADAO	389
1203-ADMINISTRACAO PORTO SAO FRANCISCO DO SUL	21
1205-DEPARTAMENTO ESTADUAL DE INFRA-ESTRUTURA	44
1301-SEC. DA AGRICULTURA E DESENVOL RURAL	19
1401-SECRETARIA DA SAUDE	251
1501-SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRACAO	33
1503-INSTITUTO DE PREVIDENCIA DO ESTADO DE SANTA CATARINA	12
1604-SEC. TURISMO CULTURA E ESPORTE	1
1706-JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DE SC	3
1802-FUNDACAO CATARINENSE DE CULTURA	15
2001-SEC. DE ESTADO DA EDUCACAO	46
2003-FUNDACAO CATARINENSE EDUCACAO ESPECIAL	2
2006-FUNDACAO CATARINENSE DE ESPORTE	3
201-PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	33
2201-PROCURADORIA GERAL JUNTO AO TRIBUNAL DE CONTAS	3
3001-SEC. DESEN. REG. DE SAO MIGUEL DO OESTE	4

Quadro 7a: Quantitativo de estagiários do PNV nos órgãos públicos de Santa Catarina

Órgãos	Número de estagiários
3002-SEC. DESEN. REG. DE MARAVILHA	1
3003-SEC. DESEN. REG. SAO LOURENCO DO OESTE	2
3004-SEC. DESEN. REG. DE CHAPECO	5
3006-SEC. DESEN. REG. DE CONCORDIA	3
3006-SEC. DESEN. REG. DE CONCORDIA	4
3007-SEC. DESEN. REG. DE JOACABA	5
3009-SEC. DO DESEN. REG. DE VIDEIRA	3
3010-SEC. DO DESEN. REG. DE CACADOR	3
3011-SEC. DO DESEN. REG. DE CURITIBANOS	1
3013-SEC. DO DESEN. REG. DE ITUPORANGA	3
3015-SEC. DO DESEN. REG. DE BLUMENAU	4
3016-SEC. DO DESEN. REG. DE BRUSQUE	5
3017-SEC. DO DESEN. REG. DE ITAJAI	6
3018-SEC. DO DESEN. REG. GRANDE Fpolis	12
3019-SEC. DO DESEN. REG. DE LAGUNA	6
3020-SEC. DO DESEN. REG. DE TUBARAO	3
3021-SEC. DO DESEN. REG. DE CRICIUMA	6
3023-SEC. DO DESEN. REG. DE JOINVILLE	3
3024-SEC. DO DESEN. REG. DE JARAGUA DO SUL	4
3026-SEC. DO DESEN. REG. DE CANOINHAS	4
3027-SEC. DO DESEN. REG. DE LAGES	6
3029-SEC. DO DESEN. REG. DE PALMITOS	2
3032-SEC. DO DESENV. REG. QUILOMBO	1
3033-SEC. DO DESENV. REG. SEARA	1
3035-SEC. DO DESENV. REG. TIMBO	1
604-FUNDACAO DO MEIO AMBIENTE	7
702-FUNDACAO APOIO PESQ CIENT TECNOLOGICA	4
901-SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA	106
902-SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO	8
Total	1118

Quadro 7b: Quantitativo de estagiários do PNV nos órgãos públicos de Santa Catarina

Fonte: Secretaria de Estado da Administração – SEA – Situação em 07 de Dezembro de 2010.

4.3 Caracterização das Organizações Pesquisadas

Conforme descrito anteriormente, a pesquisa utilizou-se do estudo de caso nas organizações DEINFRA e DETER, no que diz respeito ao desenvolvimento do Programa “Novos Valores”.

4.3.1 O DEINFRA no contexto do Programa “Novos Valores”

4.3.1.1 O DEINFRA

O DEINFRA é uma Autarquia dotada de personalidade jurídica de direito público interno, com autonomias administrativas, operacionais, financeiras, patrimoniais e jurídicas, vinculado à Secretaria de Estado da Infra-Estrutura, com sede e foro na capital do Estado de Santa Catarina, podendo instalar unidades de apoio inter-regionais.

As Superintendências Rodoviárias são dirigidas por gerentes Regionais, nomeadas em comissão pelo Governo do Estado. Elas são em números de oito, localizadas nas sedes conforme segue abaixo:

1. Superintendência Regional Sul - Criciúma;
2. Superintendência Regional Norte - Joinville;
3. Superintendência Regional Litoral Centro - Florianópolis;
4. Superintendência Regional Vale - Blumenau;
5. Superintendência Regional Planalto - Lages;
6. Superintendência Regional Oeste - Chapecó;
7. Superintendência Regional Meio-Oeste - Joaçaba;
8. Superintendência Regional Extremo-Oeste - São Miguel d'Oeste.

O DEINFRA tem por finalidade implementar em sua esfera de atuação a política formulada para a administração da infraestrutura de transportes, edificações e obras hidráulicas de Santa Catarina sobre a jurisdição da Secretaria da Infra-Estrutura (SIE), compreendendo sua construção, operação, manutenção, restauração, reposição, adequação de capacidade e ampliação segundo os princípios e diretrizes estabelecidos nas Leis Complementares nº 243 e 244, de 30 de janeiro de 2003.

movimentação referente à relação estagiário, supervisor e campo de estágio no órgão.

Como etapa inicial da pesquisa, a autora fez contato prévio com o Setor de Estágio, para a coleta de dados preliminares como suporte ao conhecimento do universo e respectivos sujeitos da pesquisa.

O Setor de Estágio do DEINFRA tem como atribuições referentes ao Programa “Novos Valores” seguindo as orientações da Secretaria de Estado da Administração/SEA:

- ✓ Providenciar o Levantamento de Necessidade de Estagiários, junto as Diretorias e Gerências;
- ✓ Encaminhar à Secretaria de Estado de Administração Projeto Técnico com o quantitativo de vagas com suas respectivas áreas de formação, para aprovação;
- ✓ Encaminhar à PROJUR documentação para elaboração dos convênios;
- ✓ Solicitar, junto a GEAFIC, Empenho Global, referente ao valor necessário para o exercício vigente, de cada Convênio;
- ✓ Contatar às Instituições de Ensino;
- ✓ Orientar os setoriais com relação aos procedimentos para contratação dos estagiários;
- ✓ Realizar entrevistas e encaminhamentos;
- ✓ Elaborar os Termos de Compromisso e Termos de Rescisão;
- ✓ Cadastrar os dados no SIGRH e no SGA;
- ✓ Acompanhar a atuação dos estagiários;
- ✓ Confeccionar e controlar folha ponto;
- ✓ Efetuar mensalmente o pagamento da bolsa de estágio e auxílio-transporte;
- ✓ Elaborar certificados de conclusão de estágio.

Realizou-se uma pesquisa *in loco* no Setor de Estágio da Gerência de Recursos Humanos do DEINFRA em que se obtiveram os dados referentes ao número de vagas, números de estagiários e supervisores de estágio, distribuídos na Sede do DEINFRA (Florianópolis) e Superintendências Regionais, conforme apresentados no Quadro 8, 9 e quantitativo geral no Quadro 10.

Quantitativo de Estagiários e Supervisores - DEINFRA - SEDE PROGRAMA NOVOS VALORES					
SEDE (Florianópolis)	Quantidades de Vagas			Curso	SUPERVISORES
	Vagas	Estagiários	livres		
PROJUR	3	1	2	DIREITO	1
	2	0	2	BIBLIOTECONOMIA	0
	4	2	2	ENSINO MÉDIO	2
DIOT	3	0	3	ENGENHARIA CIVIL	0
DIOC	1	0	1	ARQUITETURA	0
	1	1	0	ENGª SANIT E AMBIENT.	1
	3	0	3	ENGENHARIA CIVIL	0
	2	2	0	BIBLIOTECONOMIA	2
	1	0	1	TEC. MEIO AMBIENTE	0
	1	1	0	TEC. SEG. TRABALHO	1
	GEROH	1	0	TÉC. EM SANEAMENTO	0
	GERED	3	1	TÉC. EDIFICAÇÕES	1
	2	0	2	DIREITO	0
	1	0	1	ENSINO MÉDIO	0
	1	1	0	Ciencias Contabeis	1
	1	1	0	DIREITO	1
	GETIN	2	1	BIBLIOTECONOMIA	1
	1	0	1	ENSINO MÉDIO	0
DIAD	1	1	0	TEC. ELETRONICA	1
	1	1	0	ADMINISTRAÇÃO	1
	2	1	1	ED. FÍSICA	1
	1	0	1	SERVIÇO SOCIAL	0
	2	1	1	ADMINISTRAÇÃO	1
	2	2	0	ENSINO MÉDIO	2
	2	0	2	ENGENHARIA CIVIL	0
	1	1	0	ENSINO MÉDIO	1
	1	1	0	DIREITO	1
	1	1	0	BIBLIOTECONOMIA	1
DPLA	2	1	1	BIBLIOTECONOMIA	1
	1	1	0	ENGª MEIO AMBIENTE	1
COLIC	1	1	0	ENSINO MÉDIO	1
TOTAL	51	23	28		23

Quadro 8: Quantitativo de estagiários e supervisores - SEDE do DEINFRA.

Fonte: Setor de Estágio do DEINFRA - situação em setembro de 2010

Quantitativo de Estagiários e Supervisores - DEINFRA - SUPRES PROGRAMA NOVOS VALORES					
SUPRES	Quantidades de Vagas			Curso	SUPERVISORES
	Vagas	Estagiários	livres		
NORTE	1	0	1	ENG ^a AMBIENTAL	0
	1	1	0	ENSINO MÉDIO	1
EXTREMO OESTE	3	0	3	ENSINO MÉDIO	0
MEIO OESTE	1	1	0	ENG ^a CIVIL	1
	1	1	0	ENSINO MÉDIO	1
OESTE	3	3	0	ENSINO MÉDIO	1
SUL	1	0	1	ADMINISTRAÇÃO	0
	1	1	0	ENSINO MÉDIO	1
VALE	1	1	0	ENG ^a CIVIL	1
	1	1	0	ENSINO MÉDIO	1
PLANALTO	1	1	0	ENSINO MÉDIO	1
LITORAL	2	0	2	ENG ^a CIVIL	0
	2	0	2	TECNICO GEOMENSURA	0
TOTAL	19	10	09		8

Quadro 9: Quantitativo de Estagiários e Supervisores das Superintendências Regionais - SUPRES do DEINFRA.

Fonte: Setor de Estágio do DEINFRA - situação em setembro de 2010

Quantitativo Geral de Estagiários e Supervisores – DEINFRA PROGRAMA “NOVOS VALORES”				
SEDE E SUPRES	Quantidades de Vagas			SUPERVISORES
	Vagas	Estagiários	livres	
TOTAL GERAL	70	33	37	31

Quadro 10: Quantitativo Geral de Estagiários e Supervisores no Programa “Novos Valores” do DEINFRA.

Fonte: Setor de Estágio do DEINFRA - situação em setembro de 2010

As vagas para estágio no Programa “Novos Valores” do DEINFRA são definidas de acordo com as solicitações das gerências e/ou diretorias que possam assegurar ao estudante oportunidades de trabalho por meio da aplicação da prática dos conhecimentos teóricos inerentes à sua área de formação.

Após definidas as vagas, as solicitações são encaminhadas à Secretaria da Educação para que sejam divulgadas aos alunos nas instituições de ensino.

Os estagiários são selecionados a partir do encaminhamento da Secretaria da Educação, sendo que para cada vaga são encaminhados três candidatos para entrevista com o supervisor da área afim, que escolherá o estagiário de acordo com o perfil por ele desejado. Já os supervisores são servidores convidados ou que solicitam as vagas desde que possam acompanhar e orientar o estudante durante o período de estágio, devendo ter formação ou experiência profissional na área de conhecimento do estagiário.

4.3.2 O DETER no contexto do Programa “Novos Valores”

4.3.2.1 O DETER

O Departamento de Transportes e Terminais (DETER), autarquia vinculada à Secretaria de Estado da Infra-Estrutura (SIE), cumprindo seus objetivos institucionais, gerencia um sistema que transporta, anualmente, mais de 85 milhões de passageiros, através de 67 transportadoras, que operam suas atividades, mediante a concessão de 961 linhas regulares de Transporte Intermunicipal de Passageiros. Atualmente são 1023 transportadoras devidamente registradas, sendo que, destas, 67 operam mediante a concessão de linhas e serviços regulares, enquanto que as demais, exercem serviços de fretamentos e viagens especiais, cuja frota atinge um total de 4.997 ônibus cadastrados na operação dos serviços intermunicipais. São, também, de responsabilidade do DETER, os nove serviços de navegação interior de travessias.

4.3.2.2 Organograma

O organograma mostrado na Figura 10 descreve a estrutura organizacional do DETER.

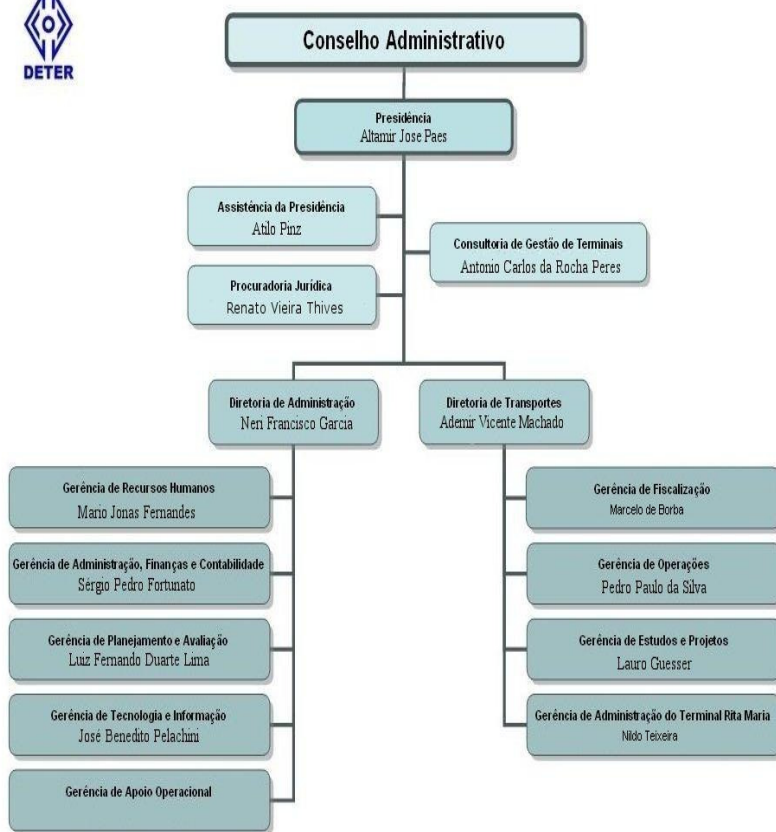


Figura 10: Organograma do DETER.

Fonte: <http://www.deter.sc.gov.br>

4.3.2.3 O Setor de Estágio da Gerência de Recursos Humanos e o Programa “Novos Valores”

Assim como o DEINFRA, a Gerência de Recursos Humanos do DETER, segundo o Regimento Interno, também tem atribuições e estrutura próprias, e está distribuída com os setores de: Registros e Cadastros, Folha de Pagamentos, Serviço Social, Capacitação e de Estágio.

Destaca-se, assim, o Setor de Estágio que coordena também toda a movimentação referente à relação estagiário, supervisor e campo de estágio no órgão. Igualmente ao DEINFRA, o DETER tem suas atribuições referentes ao Programa “Novos Valores” seguindo as orientações da Secretaria de Estado da Administração (SEA).

Realizou-se, também, uma pesquisa *in loco* no Setor de Estágio da Gerência de Recursos Humanos do DETER em que se obtiveram os dados quanto ao número de vagas, números de estagiários e supervisores de estágio, distribuídos na Sede do DETER (Florianópolis), conforme apresentados no Quadro 10.

Quantitativo de Estagiários e Supervisores – DETER PROGRAMA NOVOS VALORES					
DETER	Quantidades de Vagas			Curso	SUPERVISORES
	Vagas	Estagiários	livres		
CHAPECÓ	1	1	0	ENSINO MÉDIO	1
JOAÇABA	1	1	0	ENSINO MÉDIO	1
GETIN	2	2	0	SISTEMA DE INFORMAÇÃO	1
PROJUR	3	3	0	DIREITO	1
GEAFC	1	1	0	CIENCIAS CONTÁBEIS	1
	1	1	0	CIENCIA ECONOMICA	1
	4	4	0	ENSINO MÉDIO	1
GEFIS	2	2	0	ENSINO MÉDIO	1
	1	1	0	DIREITO	1
TOTAL	16	16	0		9

Quadro 11: Quantitativo de estagiários e supervisores no Programa “Novos Valores” do DETER

Fonte: Setor de Estágio do DETER - situação em setembro de 2010

As vagas de estágio no Programa “Novos Valores” do DETER também são definidas de acordo com as solicitações das gerências e/ou diretorias para que possam assegurar ao estudante oportunidades de trabalho por meio da aplicação da prática dos conhecimentos teóricos inerentes à sua área de formação.

Os critérios para seleção e contratação do estagiário são similares aos do DEINFRA, pois obedecem as mesmas orientações da Secretaria de Estado da Administração.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

5.1 Considerações Iniciais

Como campo de pesquisa, foi selecionado o Departamento da Infra-Estrutura (DEINFRA) e Departamento de Transportes e Terminais (DETER), órgãos vinculados à Secretaria de Infra-Estrutura do Estado, em especial os supervisores de estágio, os estagiários e os responsáveis pelo Setor de Estágio das gerências de Recursos Humanos dos respectivos órgãos, que fazem parte do Programa “Novos Valores”, por melhor atender às necessidades da pesquisa.

Sendo o universo da pesquisa o DEINFRA e DETER, apresentam-se a seguir o quantitativo dos sujeitos da pesquisa que forneceram os dados necessários à análise, por órgão conforme Tabela 2 e Gráfico 2.

Tabela 2: Supervisores, Estagiários e Responsáveis pelo Setor de Estágio -DEINFRA/DETER

ÓRGÃO	SUPERVISORES	ESTAGIÁRIOS	RESPONSÁVEIS SETOR DE ESTÁGIO (RH)	TOTAL	%
DEINFRA	31	33	2	66	71,74
DETER	9	16	1	26	28,26
TOTAL	40	49	3	92	
%	43,48	53,26	3,26		100,00

Fonte: Elaborado pela autora - situação em setembro de 2010

Universo da Pesquisa: Secretaria da Infra Estrutura - DEINFRA/DETER
Programa Novos Valores

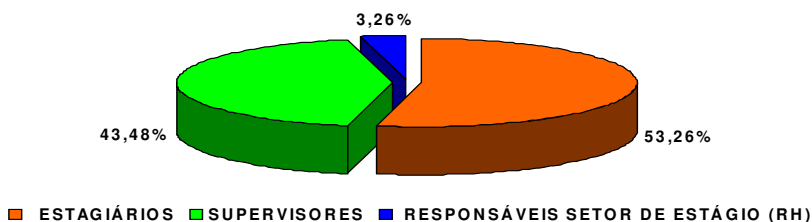


Gráfico 2: Supervisores, estagiários e responsáveis pelo Setor de Estágio (RH) - DEINFRA/DETER

A aplicação dos questionários ocorreu durante o mês de setembro de 2010, sendo que todos os supervisores e estagiários cadastrados pelo Setor de Estágio do DEINFRA e DETER e os próprios responsáveis do referido setor aceitaram o convite, totalizando 92 respondentes dos questionários.

Para coletar os dados e informações de acordo com as questões formuladas e os objetivos do presente trabalho, foram construídos três questionários diferentes levando-se em conta que os sujeitos da pesquisa possuíam atribuições diferentes dentro do tema em questão e que era preciso obter os dados e informações a partir do olhar e vivências de cada respondente. Portanto, foi aplicado um questionário com os supervisores de estágio (Apêndice 1), um questionário com os estagiários (Apêndice 2) e um questionário com os responsáveis pelo Setor de Estágio que administram o Programa “Novos Valores” (Apêndice 3).

Foram, assim, elaboradas perguntas sob a ótica da motivação no contexto organizacional, processos de supervisão de estágio no DEINFRA e DETER e práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio no DEINFRA e DETER, em escalas de Likert com cinco níveis de concordância (Discordo totalmente, Discordo, Indeciso, Concordo, Concordo totalmente), que permitiram a avaliação pelos respondentes, da existência e da importância dos itens requeridos. Identificadas as questões, estas foram codificadas, a fim de facilitar, mais tarde, a tabulação. Para efeitos de análise dos dados, optou-se pela junção dos níveis Discordo totalmente e Discordo, bem como Concordo e Concordo totalmente. Dos 33 questionários aplicados com estagiários

do DEINFRA, 10 foram enviados para as Superintendências Regionais: NORTE (Canoinhas), MEIO OESTE (Joaçaba), OESTE (Chapecó), SUL (Criciúma), VALE (Blumenau) e PLANALTO (Lages). Dos 31 questionários aplicados com supervisores, foram enviados oito questionários para as respectivas superintendências, conforme o cadastro demonstrado no Quadro 8 deste trabalho.

Dos 16 questionários aplicados com estagiários do DETER, dois foram enviados para as Regionais de Chapecó e Joaçaba. Dos 9 questionários aplicados com supervisores, foram enviados dois questionários para as respectivas regionais, conforme o cadastro demonstrado no Quadro 9 deste trabalho.

Dos 3 questionários aplicados aos responsáveis do Setor de Estágio, dois foram enviados ao setor do DEINFRA (Sede) e um ao setor do DETER (Sede). Aos demais respondentes, os questionários foram entregues nos locais de trabalho, também nas sedes em Florianópolis.

A seguir, são apresentados os resultados encontrados e suas respectivas análises, conforme Gráficos: 3a, 3b, 4a, 4b, 4c, 5a, 5b, 6a, 6b, 6c, 7a, 7b, 7c, 8, 9a, 9b, 9c, 9d, 10a, 10b, 10c, 10d, 11a, 11b e 11c.

5.2 Análise dos Resultados

5.2.1. Motivação no contexto organizacional

Considerando-se o item Motivação no Contexto Organizacional, a seguir, apresenta-se a análise e respectivo cruzamento das respostas dos sujeitos da pesquisa conforme demonstra os gráficos 3a, 3b, 4a, 4b, 4c, 5a e 5b.

5.2.1.1. Motivação no contexto organizacional - supervisores de estágio

No questionário aplicado para os supervisores de estágio as questões 8, 10, 13, 17, 20, 22, 24, 27, 35, e 39, são as que tratam da motivação no contexto organizacional.

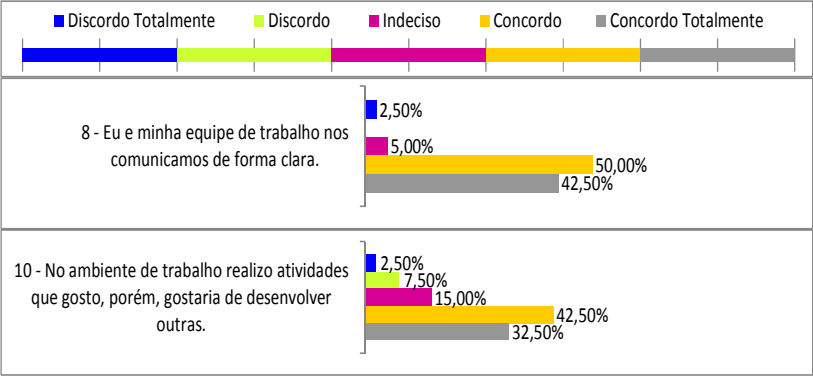


Gráfico 3a: Motivação no contexto organizacional - supervisores de estágio

Fonte: Pesquisa da autora - situação em setembro de 2010

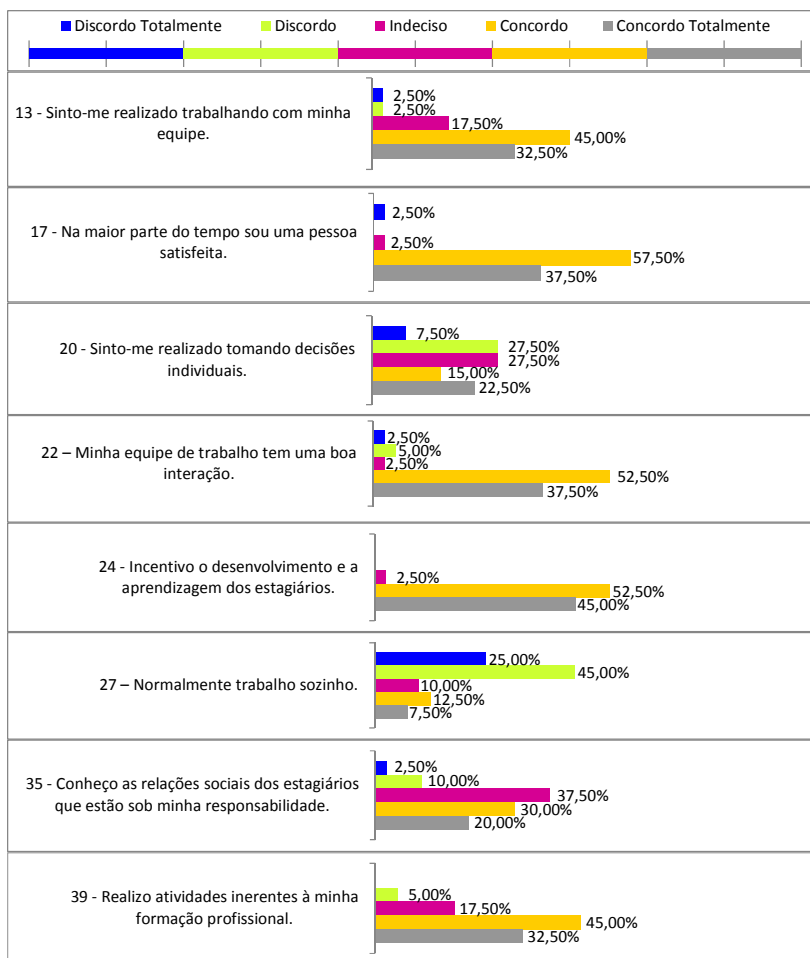


Gráfico 3b: Continuação da motivação no contexto organizacional - supervisores de estágio

Fonte: Pesquisa da autora - situação em setembro de 2010

A motivação foi analisada considerando-se que nenhuma organização pode funcionar sem certo grau de comprometimento por parte de seus membros. O comprometimento está de certa forma, relacionado a fatores motivacionais no ambiente organizacional.

Na oitava pergunta do questionário para os supervisores (Apêndice A), dentre os 40 respondentes supervisores de estágio, 92,50% concordam que se comunicam de forma clara com sua equipe.

Pode-se perceber que quase cem por cento dos respondentes atribuíram a comunicação como fator positivo nas relações de trabalho. Cabe ressaltar a contribuição de Ruas (2005), citada no 1º capítulo desse trabalho quando diz que a aprendizagem organizacional ocorre nos ambientes em que os indivíduos conscientemente interagem uns com os outros pelo processo de educação e pelo resultado da experiência, destacando-se a importância do grupo no compartilhamento de experiências e conhecimento nesse processo.

Já na décima questão, 75,00% concordam que gostam das atividades que realizam, porém gostariam de realizar outras. É importante considerar que os respondentes mesmo gostando do que fazem, sentem necessidade de novas atividades, novas descobertas.

No que tange a décima terceira, 77,50% concordam que se sentem realizados trabalhando com sua equipe. Já na décima sétima, 95,00% concordam ser uma pessoa satisfeita. É oportuno lembrar Iamamoto, (1998) referenciada na fundamentação teórica deste estudo, quando fala que o trabalho é uma atividade fundamental do homem, pois mediatiza a satisfação de suas necessidades diante da natureza e de outros homens. Pelo trabalho, o homem se afirma como um ser social. Cabe, também, lembrar Pavão (1981), quando diz que o homem busca o “ser mais”, e, por estar em constante relação com o mundo e com os outros, torna-se “homem-mundo”.

Na vigésima questão, ao serem perguntados se sentem realizados tomando decisões individuais, 27,50% afirmam estar indecisos e 35,00% discordam. Percebe-se, assim, que os respondentes gostam de interagir e compartilhar suas ideias, suas decisões. Tais respostas são validadas na vigésima segunda pergunta quando, 90,00% concordam que sua equipe de trabalho tem uma boa interação. Destaca-se Morgan (1996), quando diz que toda organização está inserida em um espaço cultural e social e é este espaço que determina como a organização será administrada. As organizações são instrumentos criados para atingirem outros fins. É por meio da interação entre as pessoas que se definem os propósitos das organizações.

Do total de respondentes, 97,50% concordam que incentivam o desenvolvimento e a aprendizagem dos estagiários (Questão 24). É importante perceber o grau de conscientização dos mesmos quanto a suas responsabilidades enquanto educadores no espaço organizacional. Tal conscientização constata-se na afirmação de Maturana (1997) quando diz que capacitação ocorre na prática da tarefa que se aprende, quando esta prática é vivida com mútuo respeito do professor e do aluno. Tal respeito é fundamental porque amplia a inteligência ao

oferecer aos participantes em seus aprendizados, a possibilidade de dar um sentido próprio para aprender e para o que é aprendido.

Na vigésima sétima questão, 20,00% concordam que normalmente trabalham sozinhos, porém 70,00% discordam. Percebe-se que os respondentes não gostam de trabalhar sozinhos, fato este que confirma a questão já analisada anteriormente quando prevaleceu a opinião de que não gostam de tomar decisões individuais.

Na trigésima quinta questão, 50,00% concordam que conhecem as relações sociais dos estagiários sob sua responsabilidade, porém 37,50% afirmam estar indecisos e 10,00% discordam. Verifica-se, assim, que os respondentes mesmo estando comprometidos no ambiente de trabalho, ainda não conseguem olhar o contexto mais amplo do cotidiano dos estagiários.

Constata-se que 77,50% concordam que realizam atividades inerentes a sua formação profissional (Questão 39). Verifica-se que a maioria dos respondentes realiza suas atividades conforme sua profissionalização, fato que vem de encontro com o grau de satisfação apresentado nas respostas anteriores, porém, é relevante observar que 17,50% afirmam estar indecisos. Em se tratando de supervisão de estágio há de se considerar a importância do aluno estar situado num espaço em que o supervisor possa dar o suporte necessário conforme sua qualificação profissional. Para Carvalho (1999), a desqualificação trata-se mais da imagem de si que repercute no trabalho, que é tanto mais honrosa se a tarefa é complexa, tanto mais admirada pelos outros se ela exige um *know-how*, responsabilidades e riscos.

Pode-se verificar que tais respostas vêm de encontro com a afirmação já explicitada neste trabalho por Bhatt (2001), que diz que quando o ambiente organizacional for propício ao desenvolvimento de informação em conhecimento e estimular o aprendizado colaborativo entre pessoas, agregando valor aos seus produtos e serviços, automaticamente estará gerando novos conhecimentos que serão gerenciados para que continuamente estes “criem, validem e apliquem novos conhecimentos nos seus produtos, processos e serviços” por meio de uma equipe de pessoas altamente motivadas.

5.2.1.2. Motivação no contexto organizacional – estagiários

Para análise do tema Motivação no Contexto Organizacional segundo o olhar dos estagiários, utilizaram-se as questões 2, 8, 10, 13, 14, 21, 25, 29, 35 e 38 do questionário apresentado no Apêndice B.

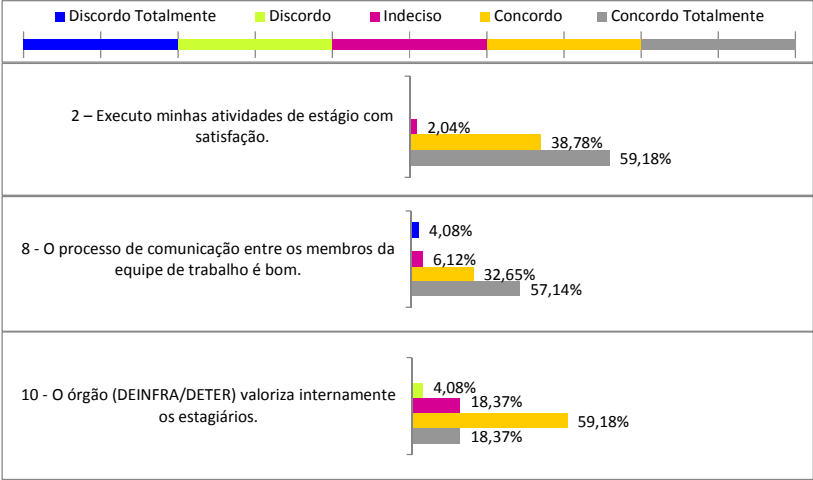


Gráfico 4a: Motivação no contexto organizacional - estagiários

Fonte: Pesquisa da autora - situação em setembro de 2010

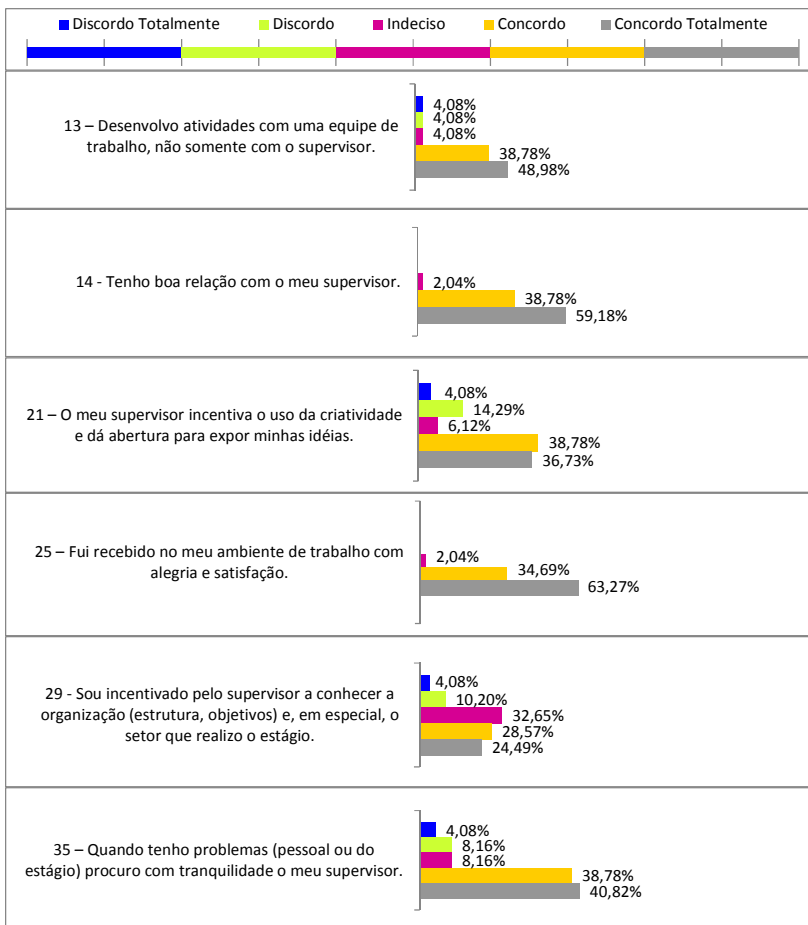


Gráfico 4b: Continuação da motivação no contexto organizacional - estagiários

Fonte: Pesquisa da autora - situação em setembro de 2010

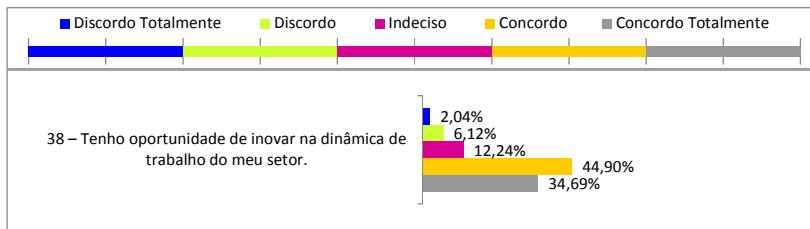


Gráfico 4c: Continuação da motivação no contexto organizacional - estagiários

Fonte: Pesquisa da autora - situação em setembro de 2010

Na segunda questão do questionário para os estagiários (Apêndice B), dentre os 49 respondentes, 97,96% concordam que executam suas atividades de estágio com satisfação. Percebe-se que os respondentes manifestam um grau elevado de satisfação, significando as palavras de Maturana (1997) já referenciadas neste trabalho quando argumenta que está inserido na tarefa educativa o fenômeno da capacitação, o qual tem a ver com a aquisição de habilidades e capacidades de ação no mundo, no qual se vive como recursos operacionais que a pessoa tem para realizar o que quiser viver. Sendo assim, o estágio é oportunidade e possibilidade do jovem experimentar, vivenciar, compartilhar e criar conhecimentos em suas práticas cotidianas.

No que concerne à oitava questão, 89,79% concordam que o processo de comunicação entre os membros de sua equipe de trabalho é boa. Percebe-se que a boa comunicação existente é consequência do que concordam na décima questão, onde 77,53% concordam que o órgão (DEINFRA/DETER) valoriza internamente os estagiários.

Constata-se que 87,76% dos estagiários concordam que desenvolvem suas atividades não só com o supervisor, mas sim com uma equipe de trabalho (Questão 13). Portanto, percebe-se que o processo de comunicação e interação no ambiente de trabalho no qual o estagiário estabelece suas relações é significativo e que reflete como fator motivacional na jornada de estágio.

No décimo quarto ponto, 97,96% concordam que têm uma boa relação com o seu supervisor. Percebe-se que há interação entre o estagiário e supervisor, fato que se considera de fundamental importância na iniciação da vida profissional do jovem estudante. Como ressalta Vygotsky (2007), a interação social exerce um papel

fundamental no desenvolvimento cognitivo. Para ele, cabe ao educador associar aquilo que o aprendiz sabe, a uma linguagem culta ou científica para ampliar os conhecimentos daquele que aprende, de forma a integrá-lo histórica e socialmente no mundo, ou ao menos, integrá-lo intelectualmente no seu espaço vital.

Enquanto, 75,51% concordam que seu supervisor incentiva o uso da criatividade e dá abertura para expor suas ideias, 6,12% afirmam estar indecisos e 18,37% discordam (Questão 21). Aqui se pondera o fato da indecisão e discordância quanto ao incentivo à criatividade e abertura para exposição de ideias dos estagiários. Por serem jovens estagiários na busca do conhecimento, há de se considerar as palavras de Tracz e Dias (2010), referenciadas neste trabalho, que falam que se faz necessário que os educadores abandonem métodos tradicionais que priorizam a aprendizagem cumulativa, desenvolvendo, antes de tudo, o raciocínio e a capacidade crítica, dando liberdade para que o estudante libere sua criatividade.

Embora na vigésima quinta questão, 97,96% concordam que foram recebidos no ambiente de trabalho com alegria e satisfação há de se considerar que na vigésima nona, 32,65% afirmam estar indecisos e 10,20% discordam quanto ao incentivo do supervisor para conhecer a organização (estrutura, objetivos), em especial o setor que realizam seus estágios. Neste sentido, verifica-se a necessidade da inserção do jovem estudante no contexto da organização numa visão globalizada para entender o espaço do qual vai vivenciar a prática de estágio, para aprender a olhar uma organização como um grande sistema vivo. Ressalta-se a contribuição de Leite, (2004) referenciada neste trabalho, que diz que a visão sistêmica ou global permite a sensação de totalidade e a integração em sistemas cada vez mais amplos, sendo que a unidade global organizada de inter-relações entre elementos, ações e indivíduos é que dá sentido a um sistema.

Na trigésima quinta questão, 79,59% concordam que quando têm problemas (pessoal ou do trabalho) procuram com tranquilidade o seu supervisor. Tal percentual significa que a afetividade impera nas suas relações, o que vem de encontro com as palavras de Maturana (1999) citado neste trabalho, que diz que o amor é a emoção que constitui as ações de aceitar o outro como um legítimo outro na convivência, sem exigências. Na trigésima oitava questão, 79,59% concordam que têm oportunidade de inovar na dinâmica de trabalho do seu setor, embora 12,24% afirmam estar indecisos e 6,12% discordam. Há de se considerar que os respondentes afirmam que a questão da criatividade e o ato de

inovar ainda são percepções duvidosas, conforme foi mencionado na análise da vigésima primeira questão.

A contribuição de Stoner e Freeman (1999, p. 6), citada no terceiro capítulo, que aborda a fundamentação teórica desse trabalho, afirma que “motivação são os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo”. Observa-se que para os respondentes, mesmo tendo alguns entraves, a motivação é fator desencadeante na vida dos mesmos quanto à inserção nos ambientes de estágio, principalmente pela existência do acolhimento, tanto por parte dos supervisores como no todo dos órgãos DEINFRA e DETER.

5.2.1.3. - Motivação no contexto organizacional - Setor de Estágio

Para análise do tema Motivação no Contexto Organizacional segundo o olhar dos responsáveis pelo Setor de Estágio das gerências de Recursos Humanos do DEINFRA e DETER, utilizou-se as questões 2, 5, 8, 15, 22, e 23 do questionário apresentado no Apêndice C.

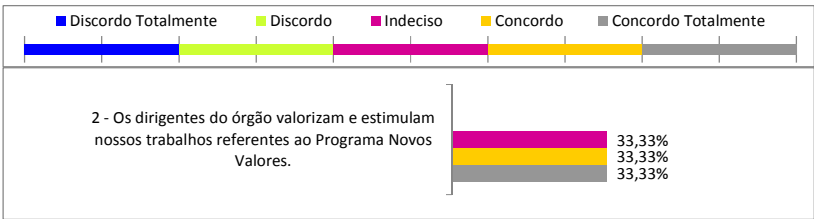


Gráfico 5a: Motivação no contexto organizacional – Setor de Estágio

Fonte: Pesquisa da autora - situação em setembro de 2010

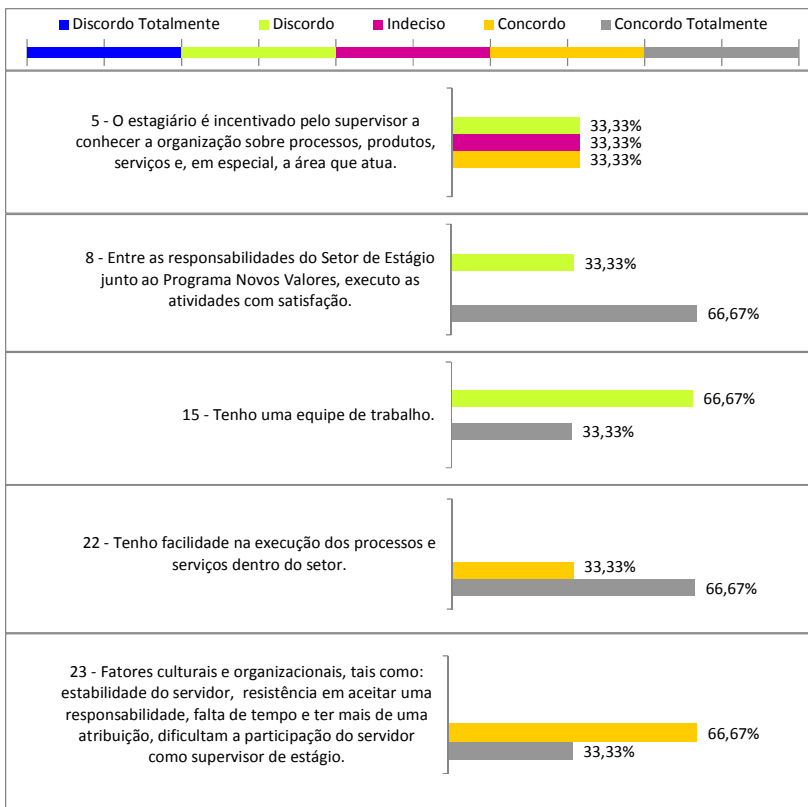


Gráfico 5b: Continuação da Motivação no contexto organizacional – Setor de Estágio

Fonte: Pesquisa da autora - situação em setembro de 2010

Na segunda questão do questionário para os responsáveis do Setor de Estágio (Apêndice C), dentre os respondentes, 66,67% concordam que os dirigentes do órgão (DEINFRA/DETER) valorizam e estimulam seus trabalhos referentes ao Programa “Novos Valores”, porém 33,33% afirmam estar indecisos. Considera-se importante o percentual que configura indecisão, pois demonstra que os dirigentes enquanto gestores ainda não estabelecem uma integral valorização aos responsáveis pelo Programa “Novos Valores”. Ressalta-se Gil (2001) referenciado neste trabalho ao comentar que a Gestão de Pessoas é a função gerencial que necessita da cooperação das pessoas na

organização para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

No tocante à quinta questão, 33,33% concordam que o estagiário é incentivado pelo supervisor para o conhecimento da organização sobre processos, produtos e serviços e, em especial, da área que atua, 33,33% afirmam estar indecisos e 33,33% discordam. Percebe-se que sob o olhar dos respondentes, os estagiários não são incentivados pelos supervisores para o conhecimento da organização sobre processos, produtos e serviços.

No oitavo ponto, 66,67% concordam totalmente que executam suas atividades com satisfação junto ao Programa “Novos Valores”. Percebe-se, assim, que os respondentes gostam de coordenar o programa e que realizam seus trabalhos com satisfação.

Na décima quinta questão, 66, 67% discordam de que têm uma equipe de trabalho. Já na vigésima segunda, 100,00% dos respondentes concordam que têm facilidade na execução dos processos e serviços no setor que atuam. Tal situação é característica das organizações públicas, onde a falta de pessoal, de recursos, e dos interesses políticos por parte dos dirigentes se tornam corriqueiros. Diante de limitações, o funcionário acaba por realizar as tarefas com facilidade, sem as devidas condições, como falta de equipe de trabalho, pois é comprometido com suas atividades dentro da organização. Cabe, aqui, as palavras de Dussault (1992), referenciado neste trabalho, quando diz que as organizações públicas podem ter autonomia na direção dos seus negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do governo, seus objetivos são fixados por uma autoridade externa.

Em contrapartida, na vigésima terceira pergunta, 100,00% concordam que os fatores culturais e organizacionais tais como, estabilidade do servidor, resistência em aceitar uma responsabilidade, falta de tempo e ter mais uma atribuição, dificultam a participação do servidor como supervisor de estágio. Tal concordância tem a ver com os fundamentos de Servin (2005) citados neste trabalho, que diz que muitas vezes os valores, atitudes e comportamentos dificultam o compartilhamento e utilização do conhecimento e que há necessidade, então, da mudança da cultura organizacional e comportamental

Ao se analisar os gráficos sobre a percepção dos respondentes identificados como Supervisores, Estagiários e Setor de Estágio (responsáveis pelo Programa “Novos Valores”) quanto a Motivação no Contexto Organizacional, verifica-se que alguns fatores como, por exemplo, cultura organizacional, falta de equipe e valorização do trabalho referente ao Programa “Novos Valores” são pontos limitadores

para a satisfação dos respondentes na sua concretude, porém, considera-se que a motivação dos envolvidos na pesquisa, de uma maneira geral, é ponto forte quanto aos propósitos do Programa “Novos Valores”.

5.2.2. Processo de supervisão de estágio no DEINFRA e DETER – Programa “Novos Valores”

Considerando-se o item Processo de Supervisão de Estágio no DEINFRA e DETER – Programa “Novos Valores”, a seguir, apresenta-se a análise e respectivo cruzamento das respostas dos sujeitos da pesquisa, conforme demonstram os Gráficos 6a, 6b, 6c, 7a, 7b, 7c, e 8.

5.2.2.1. Processo de supervisão de estágio no DEINFRA e DETER – Programa “Novos Valores” - supervisores de estágio

No questionário aplicado para os supervisores de estágio (Apêndice A) as questões 2, 3, 6, 7, 12, 15, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 30, 36 e 37, são as que tratam sobre o Processo de Supervisão de Estágio no DEINFRA e DETER, no tocante ao Programa “Novos Valores”.

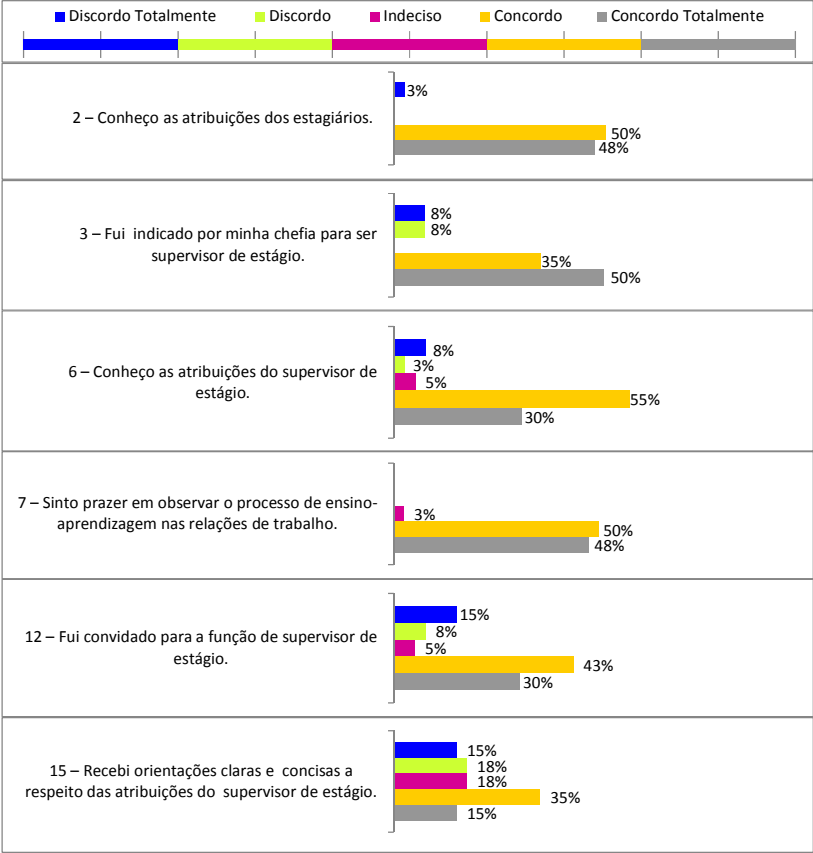


Gráfico 6a: Processo de supervisão de estágio no DEINFRA e DETER – Programa “Novos Valores” - supervisores de estágio
Fonte: Pesquisa da autora - situação em setembro de 2010

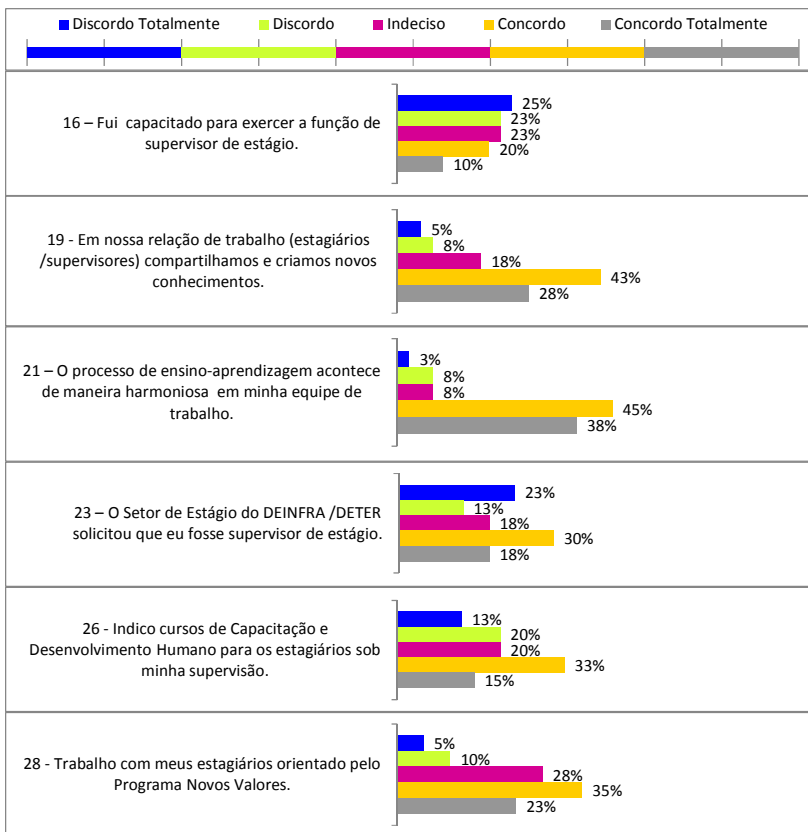


Gráfico 6b: Continuação do processo de supervisão de estágio no DEINFRA e DETER – Programa “Novos Valores” - supervisores de estágio

Fonte: Pesquisa da autora - situação em setembro de 2010

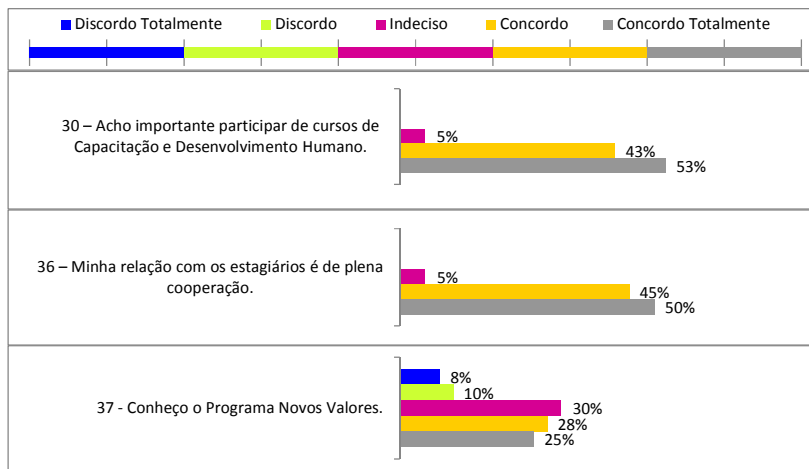


Gráfico 6c: Continuação do processo de supervisão de estágio no DEINFRA e DETER – Programa “Novos Valores” - supervisores de estágio

Fonte: Pesquisa da autora - situação em setembro de 2010

Na segunda questão do questionário para os supervisores (Apêndice A), dentre os 40 respondentes supervisores de estágio, 97,50% concordam que conhecem as atribuições dos estagiários. Na terceira, 85,00 % concordam que foram indicados pela chefia para serem supervisores de estágio. Já na décima segunda, 27,50% discordam de que foram convidados para exercer a função de supervisor e na vigésima terceira questão, 47,50% concordam que o Setor de Estágio o solicitou para exercer a função de supervisor, porém 17,50% afirmam estar indecisos, e 35,00% discordam. Tais dados demonstram que a abordagem ao funcionário para exercer a função de supervisor não acontece de maneira clara e assertiva a partir de um referencial na organização que o apoie, seja ele o corpo diretivo ou o próprio Setor de Estágio. Fazenda (1991), diz que o estágio não pode ser encarado como uma tarefa burocrática a ser cumprida formalmente, muitas vezes, desvalorizado nas organizações onde os estagiários buscam espaço. Deve assumir a sua função prática, revisada numa dimensão mais dinâmica, profissional, produtora, de troca de serviços e de possibilidades de abertura para mudanças. O funcionário precisar sentir-se convidado e valorizado para exercer tão relevante função.

No que concerne à sexta questão, 85,00% concordam que conhecem suas atribuições de supervisor de estágio, porém na décima quinta, 32,50% discordam de que receberam orientações claras e concisas a respeito das atribuições do supervisor de estágio e 17,50% afirmam estar indecisos. Tais respostas não estão coerentes. Percebe-se, assim, que o supervisor de estágio ainda está inseguro e sem a percepção da sua real atribuição. Tanto que na décima sexta questão, 47,50% discordam de que foram capacitados para exercer a função de supervisor de estágio e 22,50% afirmam estar indecisos.

Na sétima, 97,50% concordam que sentem prazer em observar o processo de ensino-aprendizagem nas relações de trabalho, bem como na vigésima primeira 82,50% concordam que o processo de ensino-aprendizagem em sua equipe de trabalho, acontece de maneira harmoniosa. Na trigésima sexta questão, 95,00% concordam que sua relação com o estagiário é de plena cooperação. Houve concordância nas respostas, o que confirma a manifestação de satisfação dos respondentes em supervisionar, pois mesmo não conhecendo claramente suas atribuições, há o estabelecimento de vínculos afetivos e de crescimento pessoal nas suas relações de trabalho.

Na décima nona questão, 70,00% dos respondentes concordam que na sua relação de trabalho com o estagiário há compartilhamento e criação de conhecimento, porém, 17,50% afirmam estar indecisos. Considera-se relevante o percentual de indecisos. Vygotsky (2007) salienta que a construção do conhecimento implica ação partilhada, já que é através dos outros que as relações entre os sujeitos e o objeto de conhecimento são estabelecidas. Portanto, se faz necessária a conscientização generalizada por parte dos supervisores sobre o processo de supervisão voltado ao compartilhamento e criação do conhecimento.

No vigésimo sexto ponto, 47,50% concordam que indicam cursos de capacitação e desenvolvimento humano para os seus estagiários, porém 20,00% afirmam estar indecisos e 32,50 discordam. Ao analisar os níveis de indecisos e discordância, em primeira instância considera-se que o supervisor não se sente habilitado perante o seu órgão para fazer indicações de cursos aos estagiários, mas analisa-se a falta de conscientização dos supervisores quanto ao impulsionar o estagiário a novos conhecimentos, tanto para a vida pessoal como para a profissional. Cabe ressaltar que o próprio Programa “Novos Valores” incentiva a participação de alunos a cursos de capacitação nos locais de trabalho como os curriculares desde que comprovada a frequência.

Na trigésima questão, 95,00% concordam que acham importante participar de cursos de capacitação e desenvolvimento humano, embora haja um percentual expressivo na vigésima sexta questão de que não indicam cursos para estagiários. Percebe-se que o alto índice de concordância, caracteriza a necessidade de capacitação para o desempenho de suas funções, principalmente a função de supervisor de estágio que está ligada diretamente ao trato do desenvolvimento humano na organização.

Portanto, os supervisores precisam estar mais orientados quanto a proposta do Programa “Novos Valores”, pois na vigésima oitava questão 57,50% concordam que trabalham com os estagiários orientados pelo Programa “Novos Valores”, porém 27,50% afirmam estar indecisos e 10,00% discordam. Tais respostas vêm de encontro com a trigésima sétima questão, quando 52,50% afirmam que conhecem o Programa “Novos Valores”, porém 30,00% afirmam estar indecisos e 10,00% discordam. Tais percentuais de indecisos e de discordância têm relação com os resultados da vigésima oitava pergunta. Percebe-se, assim, que o espírito de solidariedade e comprometimento por parte dos supervisores se faz presente no processo de supervisão. Porém, mudanças são necessárias. Nos fundamentos de Campbell (1997), a autora diz que nos ambientes de trabalho mudança são necessárias e há necessidade de novas estruturas organizacionais e novos modelos de liderança, bem como de novas atitudes pessoais e estratégicas.

5.2.2.2. Processo de supervisão de estágio no DEINFRA e DETER – Programa “Novos Valores”- estagiários

Para análise do tema sobre o processo de supervisão de estágio no DEINFRA e DETER no tocante ao Programa “Novos Valores”, segundo o olhar dos estagiários, utilizou-se as questões 1, 5, 6, 11, 15, 19, 22, 24, 26, 30, 31, 34, 39, 40, e 43 do questionário apresentado no Apêndice B.

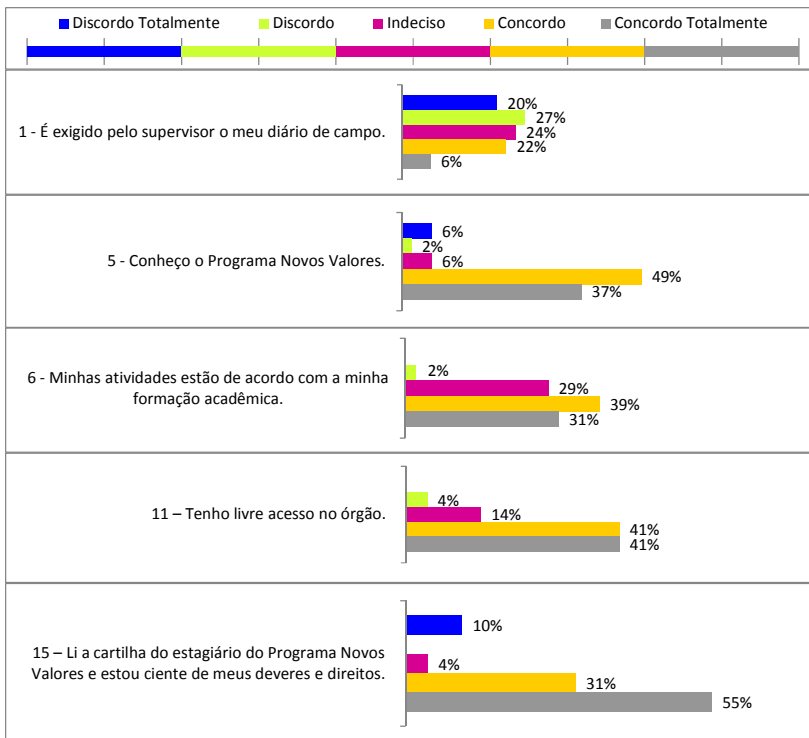


Gráfico 7a : Processo de supervisão de estágio no DEINFRA e DETER – Programa “Novos Valores” - estagiários

Fonte: Pesquisa da autora - situação em setembro de 2010

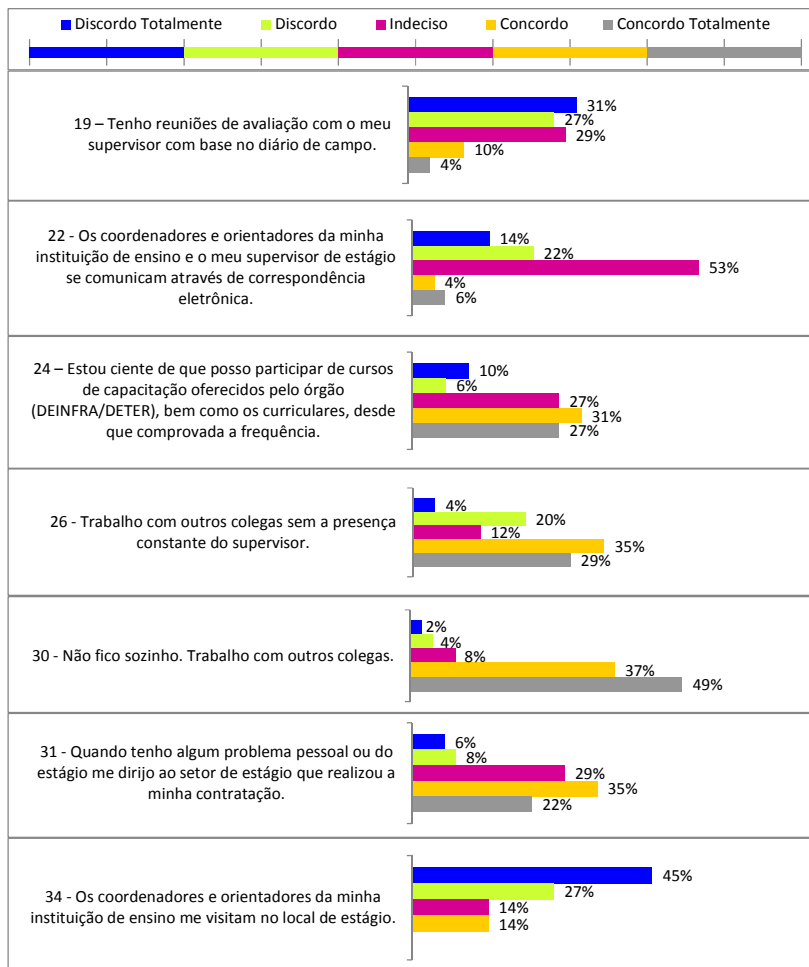


Gráfico 7b: Continuação do processo de supervisão de estágio no DEINFRA e DETER Programa “Novos Valores” - estagiários

Fonte: Pesquisa da autora - situação em setembro de 2010

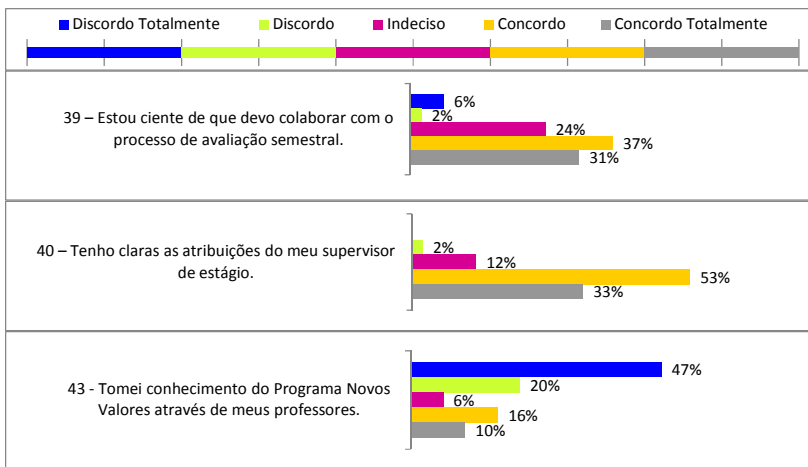


Gráfico 7c: Continuação do processo de supervisão de estágio no DEINFRA e DETER Programa “Novos Valores” - estagiários

Fonte: Pesquisa da autora - situação em setembro de 2010

Para a primeira questão do questionário para os estagiários (Apêndice B), 46,94% discordam de que é exigido pelo supervisor o seu diário de campo e na décima nona questão, 57,14% discordam de que realizam reuniões de avaliação com o seu supervisor com base no diário de campo, e 28,57% afirmam estar indecisos. Tais respostas confirmam que o registro das atividades bem como um processo avaliativo das ações desenvolvidas pelo estagiário não se fazem presentes no decorrer do estágio. Reporta-se, aqui, aos fundamentos de Portela e Shumacher (2007) citados neste trabalho, que dizem que o estágio também visa à formação no sentido humano, técnico-social, cultural, científico, constituindo a ocasião de aplicação dos conhecimentos teóricos em situação real de vida e trabalho, [...] proporciona complementação de ensino e da aprendizagem, a serem planejados, executados, acompanhados e avaliados.

Na décima quinta questão, 85,71% concordam que leram a Cartilha do Estagiário do Programa “Novos Valores” e estão cientes dos seus direitos e deveres, porém, 10,20% discordam. Na quinta questão, 85,71% concordam que conhecem o Programa “Novos Valores”. Já na vigésima quarta, 57,14% concordam que estão cientes que podem participar de cursos de capacitação oferecidos pelo órgão (DEINFRA/DETER), bem como os curriculares, desde que comprovem

a frequência, porém 26,53% afirmam estar indecisos, e 16,32% discordam. Cabe ressaltar que a afirmativa foi formulada com base nos direitos do estagiário citados na Cartilha do Estagiário. No trigésimo nono ponto, 67,34% concordam que estão cientes que devem colaborar com o processo de avaliação semestral, porém 24,49% afirmam estar indecisos, e 8,18% discordam. Tal questão é exatamente um dever do estagiário que consta na Cartilha do Estagiário. Portanto, considera-se que os estagiários precisam de maiores informações sobre o Programa “Novos Valores”, inclusive do incentivo à leitura da cartilha sobre seus direitos e deveres conforme prevê o PNV. Importante citar as contribuições de Buriolla (2001) referenciadas neste trabalho quando diz que o estágio é o lócus onde a identidade profissional do aluno é gerada, construída e referida, voltada para o desenvolvimento de uma ação vivenciada, reflexiva e crítica e, por isso, deve ser planejado gradativamente e sistematicamente.

Na quadragésima questão, 85,71% concordam que têm claras as atribuições do seu supervisor de estágio. Na vigésima sexta, 63,27% concordam que trabalham com outros colegas sem a presença constante do supervisor, e na trigésima, 85,71% concordam que não ficam sozinhos, pois trabalham com outros colegas. Percebe-se que o estagiário convive e sente-se seguro no ambiente de trabalho. Tais considerações são validadas na resposta da décima primeira questão, quando 81,63% concordam que têm livre acesso no órgão. Há de se considerar que na sexta questão, 69,39% concordam que as atividades do estágio estão de acordo com suas formações acadêmicas, porém 28,57% afirmam estar indecisos.

Dentro desse contexto, percebe-se que os supervisores e o ambiente de trabalho como organização pública, possibilitam o desenvolvimento do aluno para a criação do conhecimento no contexto organizacional, porém é importante que seja inserido no trabalho de acordo com sua formação acadêmica. O decreto nº 2.113- 18 de Fevereiro de 2009 que regulamenta o Programa “Novos Valores”, Art. 2º, referenciado neste trabalho diz que tal programa terá a finalidade de assegurar oportunidade de aprendizado para inserção no mercado de trabalho do estudante residente no Estado de Santa Catarina [...] visando à aplicação prática do conhecimento teórico inerente à sua área de formação, a ser exercida na condição de estagiário nos órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual.

Referente à trigésima primeira questão, 57,14% concordam que quando há algum problema pessoal ou do estágio, se dirigem ao Setor de

Estágio que realizou a sua contratação, embora 28,57% afirmam estar indecisos. Na trigésima quarta questão, 71,43% discordam de que os coordenadores e orientadores da suas instituições de ensino visitam seu local de estágio, e na vigésima segunda pergunta, 36,74% discordam de que os coordenadores e orientadores da instituição de ensino e o supervisor de estágio se comunicam através de correspondência eletrônica e 53,06% afirmam estar indecisos. Já na quadragésima quinta questão, 67,35% discordam de que tomaram conhecimento do programa “Novos Valores” através de seus professores. Percebe-se que no processo de supervisão há a necessidade do compartilhamento de informações mais estreito entre os supervisores de estágio, coordenadores e professores das instituições de ensino para que aluno possa sentir-se “cuidado” e envolvido na dinâmica do ensino-aprendizagem, como um ser cidadão na busca do seu desenvolvimento pessoal e profissional. Cita-se a contribuição de Vygotsky (2007) neste trabalho quando salienta que a construção do conhecimento implica ação partilhada, já que é através dos outros que as relações entre os sujeitos e o objeto de conhecimento são estabelecidas. Isto significa que no estágio há a necessidade de interações sociais entre docentes, discentes e supervisores para que a troca de informações possa contribuir no processo da construção do conhecimento do aluno no espaço organizacional.

5.2.2.3. Processo de supervisão de estágio no DEINFRA e DETER – Programa “Novos Valores” - Setor de Estágio

Para análise do processo de supervisão de estágio, segundo o olhar dos responsáveis pelo Setor de Estágio das gerências de Recursos Humanos do DEINFRA e DETER, utilizou-se as questões 4, 7, 12, 13, 14, 16 e 26 do questionário apresentado no Apêndice C.

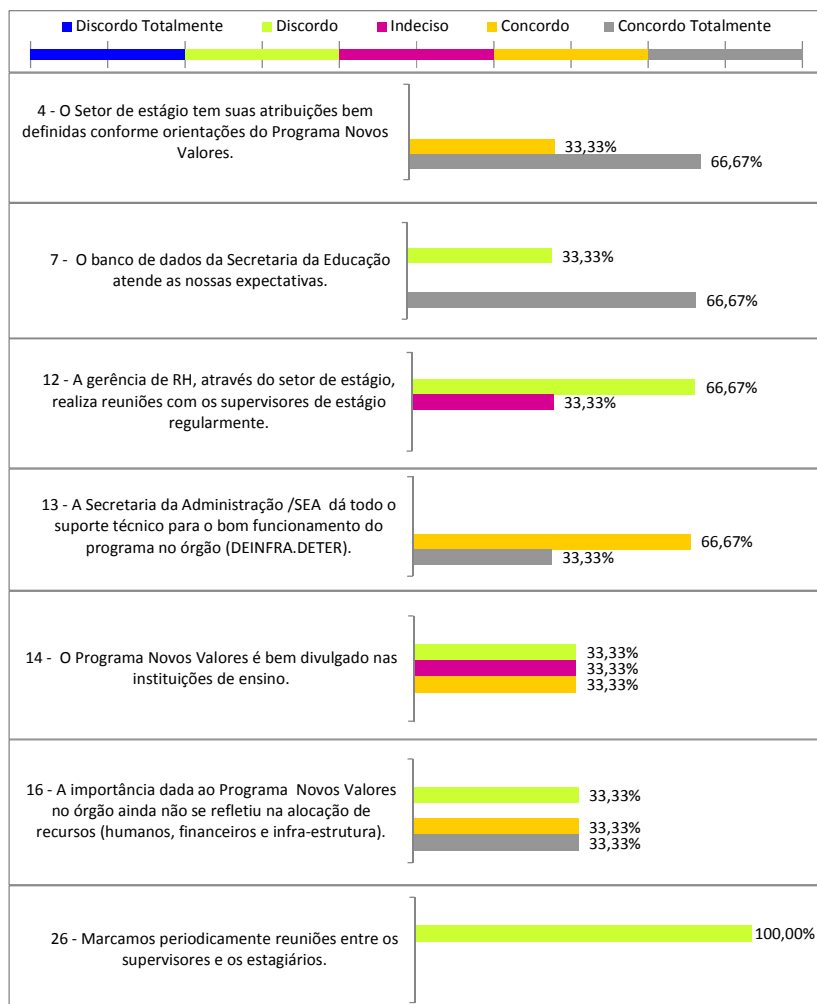


Gráfico 8: Processo de supervisão de estágio no DEINFRA e DETER – Programa “Novos Valores” – Setor de Estágio

Fonte: Pesquisa da autora - situação em setembro de 2010

Na quarta questão, do questionário para os responsáveis do Setor de Estágio (Apêndice C), dentre os respondentes, 100,00% concordam que o setor tem atribuições bem definidas conforme orientações do Programa “Novos Valores”. Fato que é confirmado na sétima questão, onde 66,67% concordam que o banco de dados da Secretaria da

Educação atende suas expectativas e na décima terceira, quando 100,00% concordam que a Secretaria da Administração dá todo o suporte técnico para o bom funcionamento do programa no órgão (DEINFRA/DETER). Percebe-se que o Programa “Novos Valores” está bem articulado pelas partes que conceberam e que hoje coordenam e administram o fluxo de encaminhamentos. Porém, na décima quarta questão, 33,33% concordam que o Programa é bem divulgado nas instituições de ensino, 33,33% afirmam estar indecisos e 33,33% discordam. Tais afirmativas confirmam as respostas anteriores segundo a visão dos estagiários.

Consideram-se importantes as respostas da décima sexta questão, onde 66,67% concordam que a importância dada ao Programa “Novos Valores” ainda não se refletiu na alocação de recursos humanos, financeiros e infraestrutura, e 33,33% discordam. Percebe-se que tais respostas podem justificar as respostas da décima segunda questão, em que 66,67% discordam de que a gerência de Recursos Humanos através do seu setor realiza reuniões com os supervisores de estágio regularmente e 33,33% afirmam estar indecisos.

Tal posição foi confirmada na vigésima sexta, onde 100% dos respondentes discordam de que marcam periodicamente reuniões entre os supervisores e os estagiários. Sabe-se que comprometimento está de certa forma relacionado a fatores motivacionais no ambiente organizacional e motivação, segundo Amato Neto (2005), não é algo implantado no indivíduo de forma permanente, mas sim um processo contínuo em que fatores de diversas naturezas atuam, a partir da concretização dos desejos das pessoas, do cumprimento de suas metas e do atendimento de suas expectativas.

Consideram-se os responsáveis pelo Setor de Estágio do DEINFRA e DETER pessoas envolvidas e conscientes de seus limites diante de suas responsabilidades no processo de supervisão do Programa “Novos Valores” de seus órgãos.

5.2.3. Práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio - DEINFRA/DETER

Considerando-se o item Práticas de Gestão do Conhecimento no Processo de Supervisão de Estágio - DEINFRA/DETER, a seguir apresenta-se a análise e respectivo cruzamento das respostas dos sujeitos da pesquisa conforme demonstram os Gráficos 9a, 9b, 9c, 9d, 10a, 10b, 10c, 10d, 11a, 11b e 11c.

5.2.3.1. Práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio - DEINFRA/DETER - supervisores

Para análise das práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio segundo o olhar dos supervisores, utilizaram-se as questões 1, 4, 5, 9, 11, 14, 18, 25, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 38, 40, e 41 do questionário apresentado no Apêndice A, conforme Gráficos 9 a, 9b e 9c a seguir.

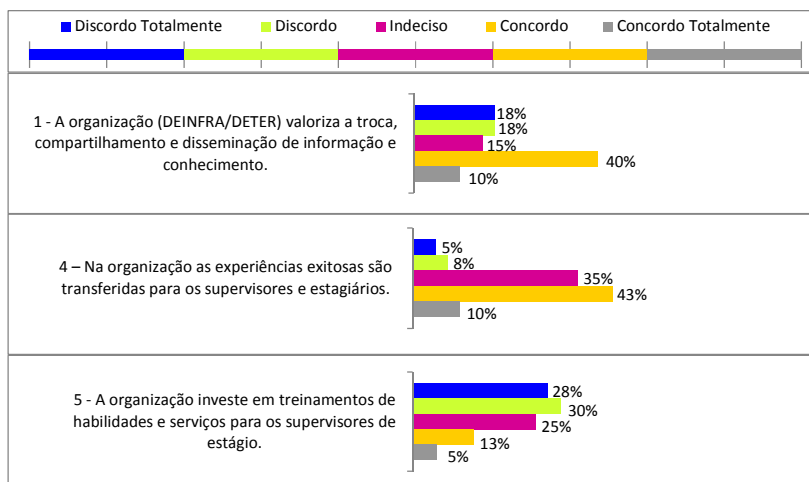


Gráfico 9a: Práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio - DEINFRA/DETER - supervisores

Fonte: Pesquisa da autora - situação em setembro de 2010

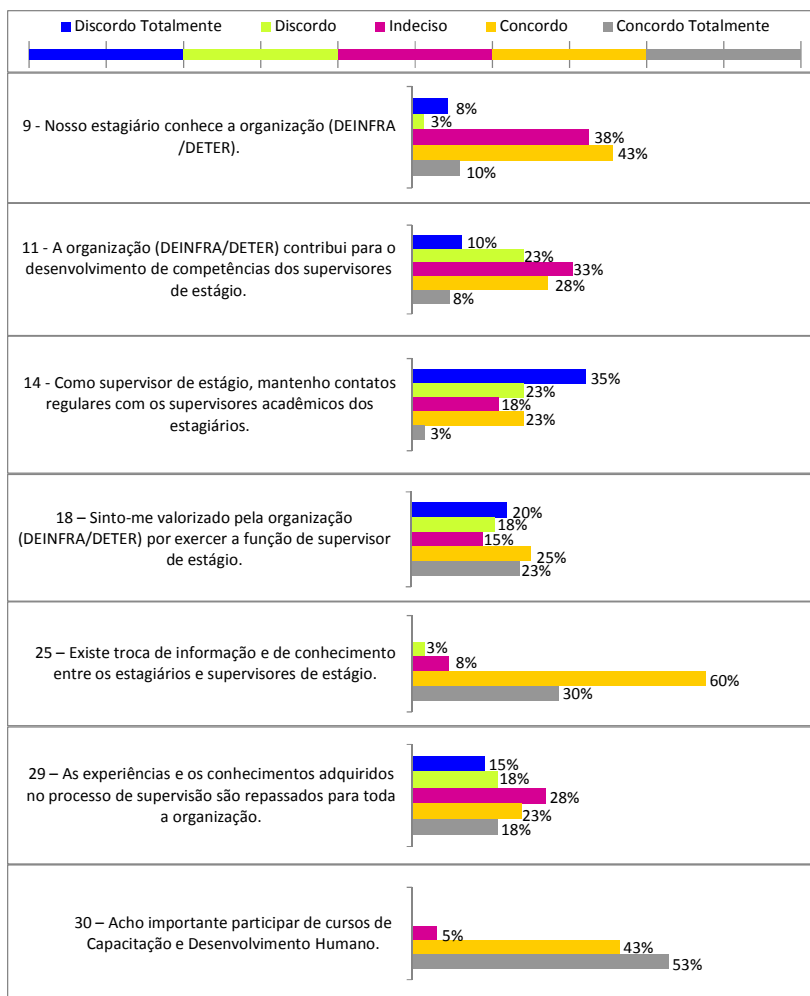


Gráfico 9b: Continuação das Práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio - DEINFRA/DETER - supervisores
 Fonte: Pesquisa da autora - situação em setembro de 2010

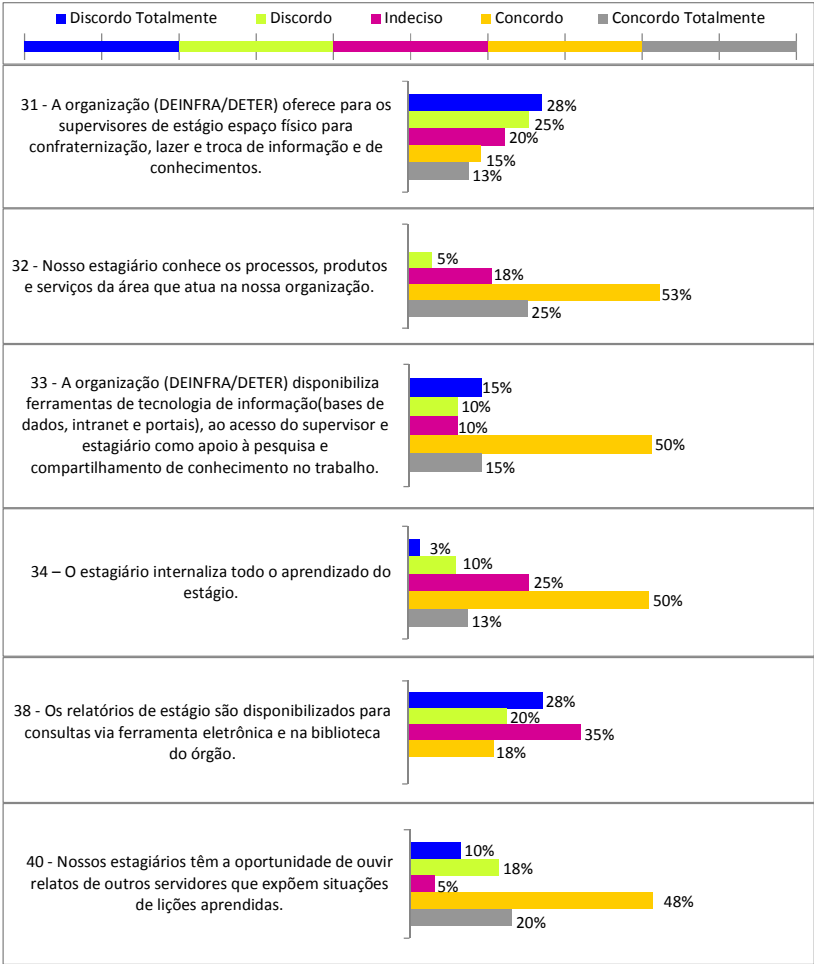


Gráfico 9c: Continuação das Práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de Estágio - DEINFRA/DETER - supervisores
Fonte: Pesquisa da autora - situação em setembro de 2010

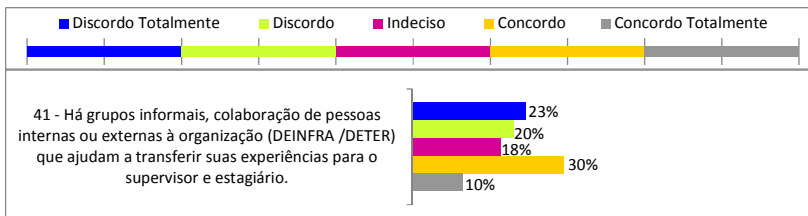


Gráfico 9d: Continuação das práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio - DEINFRA/DETER - supervisores
Fonte: Pesquisa da autora - situação em setembro de 2010

Na primeira questão, do questionário para os supervisores (Apêndice A), dentre os 40 respondentes, 35,00% discordam de que a organização DEINFRA/DETER, valoriza a troca, compartilhamento e disseminação de informação e do conhecimento e 15,00% afirmam estar indecisos. Considera-se relevante o percentual de discordância e de indecisos. Enfatiza-se assim, a contribuição de Zyngier, Burstein e Mackay (2006) que dizem que há algumas barreiras para a implementação das estratégias de Gestão do Conhecimento, tais como: falta de tempo ou de recursos financeiros a serem alocados no compartilhamento do conhecimento; falta de um entendimento organizacional sobre a filosofia e os benefícios da Gestão do Conhecimento e falta de habilidade e de conhecimento em Gestão do Conhecimento.

Na vigésima quinta questão, 90,00% concordam que existe troca de informação e de conhecimento entre os estagiários e supervisores de estágio, porém na vigésima nona, 40% concordam que as experiências e os conhecimentos adquiridos no processo de supervisão são repassados para a organização, no entanto, 32, 50% discordam e 17,50% afirmam estar indecisos. Percebe-se que no entendimento dos supervisores há a troca de informações e de conhecimento entre supervisor e estagiários, porém não há o compartilhamento para a organização.

Na quarta questão, 52,50% concordam que na organização (DEINFRA /DETER) as experiências exitosas são transferidas para os supervisores e estagiários. Pode-se verificar a coerência nas respostas da quadragésima pergunta, onde 67,50% concordam que o estagiário tem a oportunidade de ouvir relatos de outros servidores que expõem situações de lições aprendidas, embora 27,50% discordam.

Porém, há de se considerar que, na quadragésima questão, 42,50% dos respondentes discordam de que há grupos informais,

colaboração de pessoas internas ou externas à organização (DEINFRA /DETER) que ajudam a transferir suas experiências para o supervisor e estagiário. Conforme Batista *et al.* (2005) referenciados neste trabalho, as Comunidades de prática ou Comunidades de conhecimento são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.

No trigésimo primeiro ponto, 52,50% dos respondentes discordam de que a organização (DEINFRA /DETER) oferece para os supervisores de estágio, espaço físico para confraternização, lazer e troca de informação e de conhecimentos e 20,00% afirmam estar indecisos. Na trigésima terceira questão, 65% concordam que a organização disponibiliza ferramentas de tecnologia de informação (bases de dados, *intranet* e portais), ao acesso do supervisor e estagiário como apoio à pesquisa e compartilhamento de conhecimento no trabalho. Porém, na trigésima oitava, 47,50% discordam de que os relatórios de estágio são disponibilizados para consultas via ferramenta eletrônica e na biblioteca do órgão e 35,00% afirmam estar indecisos. Percebe-se que os relatórios de estágios não são concebidos pela organização como veículo de informação e fonte de pesquisa a novos estagiários que ao ingressarem na organização poderiam conhecer os trabalhos existentes e partirem para a criação de novos conhecimentos. Conforme Santos (2009), citado no referencial teórico deste trabalho, quaisquer que sejam as técnicas e ferramentas de GC utilizadas em determinada organização, é pouco provável que elas funcionem se forem empregadas isoladamente. Elas devem ser totalmente integradas em um ambiente apropriado, em um “Ba”. Os três componentes principais deste ambiente são: Pessoas (corpo e mente); Processos (virtual e real) e Tecnologia (*hardware* e *software*).

Na trigésima questão, 95,00% concordam que acham importante participar de cursos de capacitação e desenvolvimento humano e na quinta questão, 57,50% discordam de que organização (DEINFRA /DETER) investe em treinamentos de habilidades e serviços para os supervisores de estágio. Percebe-se que a capacitação já mencionada nas análises anteriores é de fundamental importância para os supervisores. Percebe-se, ainda, que tais respostas são confirmadas na décima primeira questão, onde 32,50% dos respondentes discordam de que a organização (DEINFRA /DETER) contribui para o desenvolvimento de

competências dos supervisores de estágio e 32%,50% afirmam estar indecisos. Corroborando com tais afirmações na décima oitava, 37,50% discordam de que são valorizados pela organização (DEINFRA/DETER) por exercerem a função de supervisor de estágio. Percebe-se a falta de valorização aos supervisores por parte da organização. É oportuno citar aqui a contribuição de Guimarães (2000) referenciada neste trabalho, onde coloca que o desafio para a nova administração pública é transformar as estruturas burocráticas, hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras.

Na trigésima segunda questão, 77,50% concordam de que o estagiário conhece os processos, os produtos e os serviços da área que atua na organização, e na trigésima quarta, 62,50% concordam que o estagiário internaliza todo o aprendizado do estágio, porém 25,00% afirmam estar indecisos e 10,00% discordam. Por se tratar o estágio de um processo de ensino-aprendizagem que deve permitir a aquisição de conhecimento, consideram-se expressivos os percentuais de indecisos e de discordância segundo o olhar dos supervisores quanto à internalização do aprendizado do estagiário. Na nona questão, 52,50% concordam que o estagiário conhece a organização (DEINFRA/DETER), porém 37,00% afirmam estar indecisos. Percebe-se que o estagiário fica limitado ao conhecimento da área que atua e não é impulsionado para uma visão globalizada do órgão ao qual está inserido. Cabe, assim, ressaltar Nonaka e Takeuchi (2008), quando dizem que o aprender-fazendo é equivalente à internalização, que é a conversão do conhecimento explícito em tácito e que a criação do conhecimento enfatiza muito a importância da experiência corporal.

Na décima quarta questão, 57,50% discordam de que procuram manter contatos regulares com os supervisores acadêmicos dos estagiários, porém 17,50% afirmam estar indecisos. Percebe-se que no processo de supervisão não há a troca de informações e orientações entre os supervisores da organização e da instituição de ensino.

5.2.3.2. Práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio - DEINFRA/DETER - estagiários

Para análise das práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio, segundo o olhar dos estagiários, utilizaram-se as questões 3, 4, 7, 9, 12, 16, 17, 18, 20, 22, 23, 24, 27, 28, 31, 32, 33, 36, 37, 41, e 42 do questionário apresentado no Apêndice B

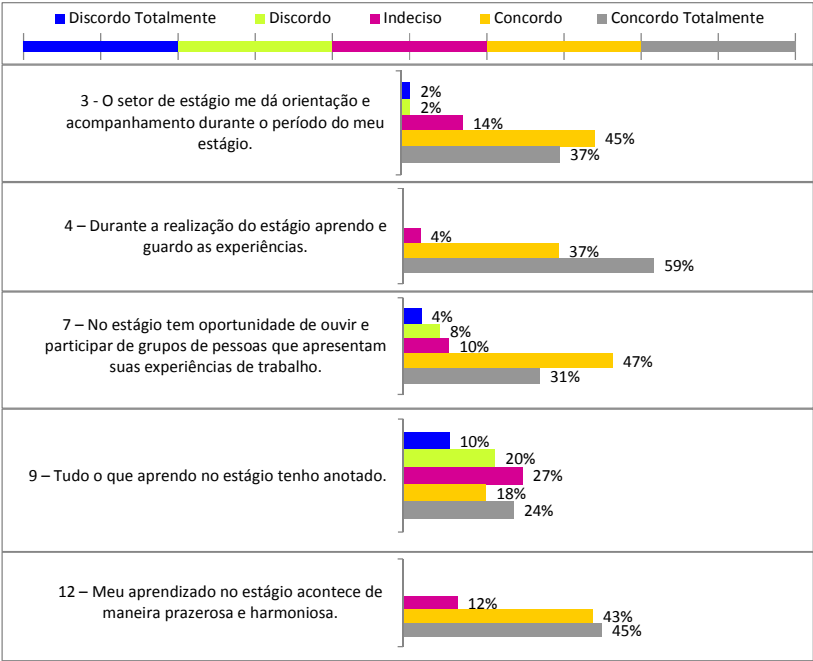


Gráfico 10a: Práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio - DEINFRA/DETER - estagiários
Fonte: Pesquisa da autora - situação em setembro de 2010

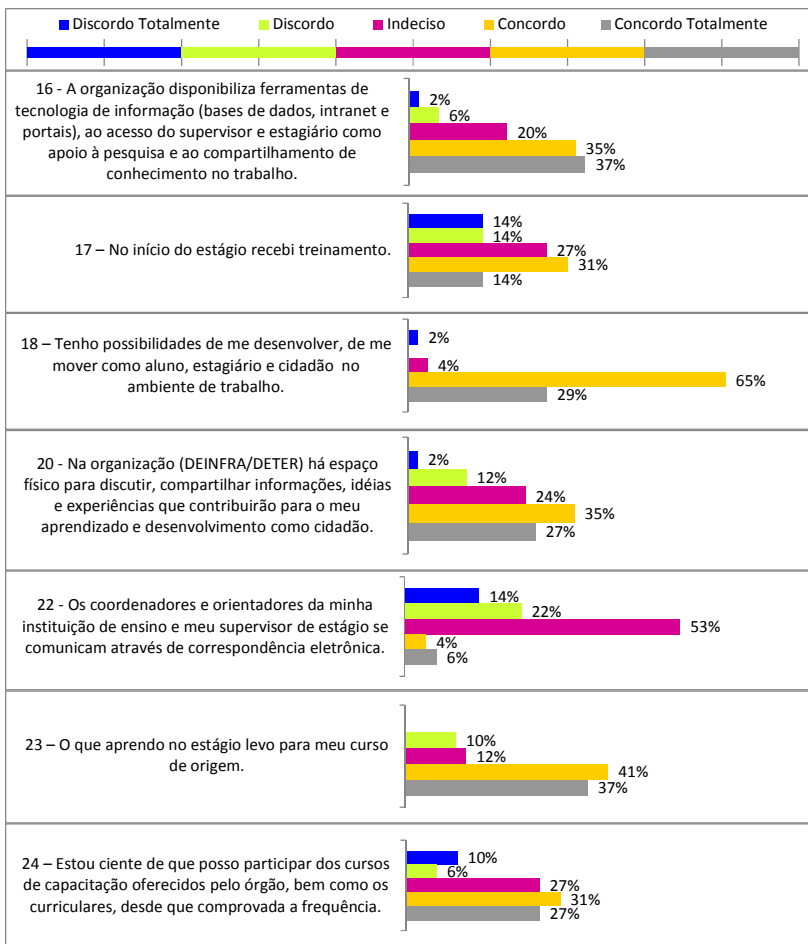


Gráfico 10b: Continuação das práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio - DEINFRA/DETER - estagiários
 Fonte: Pesquisa da autora - situação em setembro de 2010

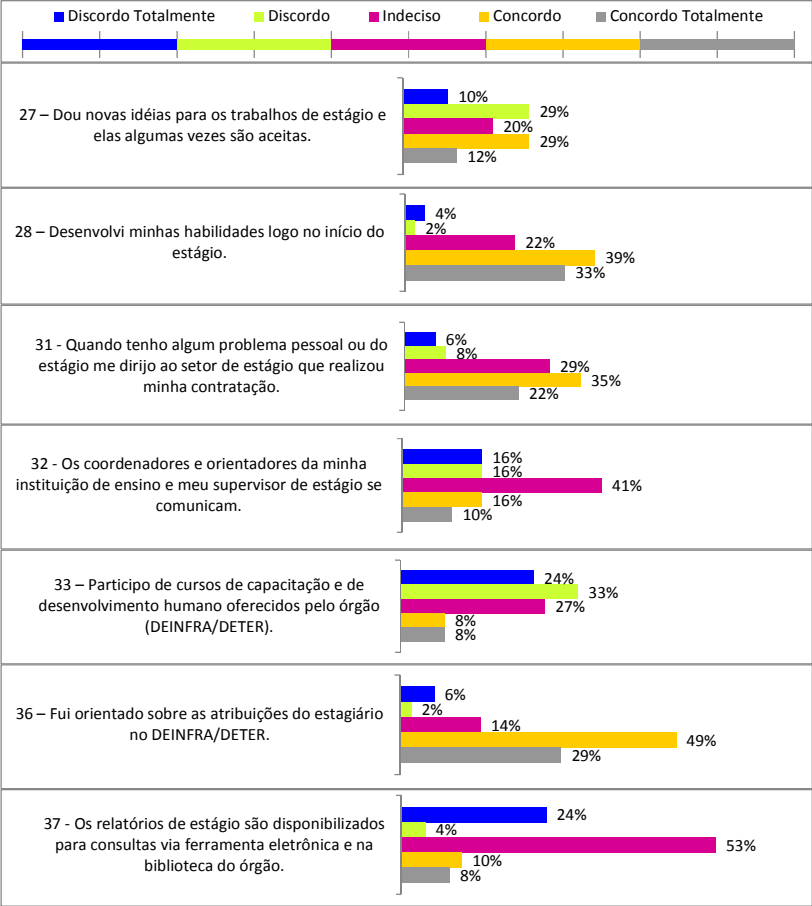


Gráfico 10c: Continuação das práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio - DEINFRA/DETER - estagiários
Fonte: Pesquisa da autora - situação em setembro de 2010

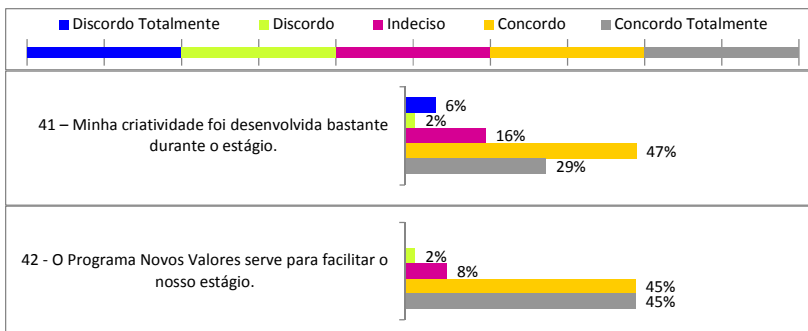


Gráfico 10d: Continuação das práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio - DEINFRA/DETER - estagiários
Fonte: Pesquisa da autora - situação em setembro de 2010

Na terceira questão do questionário para os estagiários (Apêndice B), dos 49 respondentes, 81,63% concordam que o Setor de Estágio lhes dá orientação e acompanhamento durante o período do seu estágio. Na trigésima primeira indagação, 59,14% concordam que quando têm algum problema pessoal ou do estágio se dirigem ao Setor de Estágio que realizou sua contratação. Na trigésima sexta, 77,55% concordam que foram orientados sobre as atribuições do estagiário no DEINFRA/DETER. Percebe-se que o estagiário sente-se acolhido nos órgãos em que realiza o estágio. Tal evidência pode ser identificada nas palavras de Amâncio e Neves (2003) referenciadas neste trabalho, quando dizem que em algum momento das trajetórias de vida, a vivência das definições deve ser processada em termos de um adulto possível e desejado. Vê-se, a partir de então, um jovem mais ativo que elabora e dedica tempo para construir o seu próprio futuro.

Na quadragésima segunda questão, 89,80% concordam que o Programa “Novos Valores” serve para facilitar o seu estágio. Na décima segunda, 87,76% concordam que o seu aprendizado no estágio acontece de maneira prazerosa e harmoniosa. Percebe-se que o estagiário vivencia o Programa “Novos Valores” de forma intensa e consciente. Toro (2002) considera a vivência como: “a experiência vivida com grande intensidade por um indivíduo no momento presente, e que envolve a cenestesia, as funções viscerais e emocionais”. A vivência confere à experiência subjetiva, a palpitante qualidade existencial de viver o “aqui e agora”.

No sétimo ponto, 77,55% concordam que no seu estágio têm oportunidade de ouvir e participar de grupos de pessoas que apresentam suas experiências de trabalho, porém 10,20% afirmam estar indecisos, e 12,24% discordam. Na vigésima questão, 61,22% concordam que, na organização (DEINFRA/DETER), há espaço físico para discutir, compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o seu aprendizado e desenvolvimento como cidadão, porém 24,49% afirmam estar indecisos e 14,28% discordam. Nas duas questões, considera-se importante o percentual de discordância e de indecisos, pois, conforme salienta Pochmann (2004), a transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento está exigindo uma maior preparação em termos de educação, com a aprendizagem teórica e prática capaz de potencializar as oportunidades de conhecimento.

Na vigésima oitava questão, 71,43% concordam que desenvolveram suas habilidades logo no início do estágio. Na quadragésima primeira, 75,51% concordam que sua criatividade desenvolveu bastante durante o estágio, porém 16,33% afirmam estar indecisos.

Na décima oitava questão, 93,88 % concordam que têm possibilidades de se desenvolverem, de se moverem enquanto alunos, estagiários e cidadãos no ambiente de trabalho. Porém, na vigésima sétima, 38,77% discordam de que dão novas ideias para os trabalhos de estágio e elas algumas vezes são aceitas, e 20,41% afirmam estar indecisos. Percebe-se que a criatividade do estagiário é pouco desenvolvida sendo esta tão necessária ao processo de inovação na organização, como para o aprendizado do próprio estagiário. Enfatiza-se, o que já foi abordado neste trabalho, que se precisa entender o movimento humano a partir da concepção corporeidade, da aprendizagem vivenciada do homem em seu contexto social. Assmann (1995) ressalta que essa corporeidade possui um infinito potencial criativo, pois nossos movimentos plenos de vitalidade se movem em busca de inovar, de construir, de encontrar novas formas de descobrir o mundo.

Na décima sétima questão, 28,58% discordam de que no início do estágio receberam treinamento. Na trigésima terceira, 57,14% discordam de que participam de cursos de capacitação e de desenvolvimento humano oferecidos pelo órgão (DEINFRA/DETER). Já na vigésima quarta, 57,14% concordam que estão cientes de que podem participar dos cursos de capacitação oferecidos pelo órgão, bem como dos curriculares, desde que comprovada a frequência, porém 26,53% afirmam estar indecisos, e 16,32 discordam. Portanto, a capacitação se

faz necessária, até porque o próprio Programa “Novos Valores”, em suas diretrizes, aponta como um dos direitos do estagiário dentro da organização.

Com referência à décima sexta questão, 71,42% concordam que a organização disponibiliza ferramentas de tecnologia de informação (bases de dados, *intranet* e portais), ao acesso do supervisor e estagiário como apoio à pesquisa e compartilhamento de conhecimento no trabalho. Já na trigésima sétima, 28,57% discordam de que os relatórios de estágio são disponibilizados para consultas via ferramenta eletrônica e na biblioteca do órgão, e 53,06% afirmam estar indecisos. É importante considerar que o jovem estudante pode e deve contribuir para a criação do conhecimento na organização na qual está inserido, porém, se faz necessário que os processos e tecnologias sejam adequados e eficientes. Referencia-se Santos (2009), citado neste trabalho, quando diz que a Gestão do Conhecimento organizacional está ancorada em três componentes: a) *Pessoas*: congregam as competências (incluindo o conhecimento - principal fator de geração de valor organizacional); b) *Processos*: organizam as tarefas e atividades da organização; e c) *Tecnologia*: meio de suporte aos processos e às pessoas.

Na quarta questão, 95,91% concordam que durante a realização do estágio aprendem e guardam as experiências. Porém, na nona, 30,61% não anotam as lições aprendidas. Já na vigésima terceira, 77,55% concordam que o que aprendem no estágio levam para o seu curso de origem. Citam-se, aqui, os fundamentos de Schreiber *et al.* (2002), que dizem que o conhecimento é todo o corpo de dados e informação que as pessoas carregam para usar em uma ação prática, a fim de realizar tarefas e criar informação nova.

Na trigésima segunda questão, 32,66% discordam de que os coordenadores e orientadores da sua instituição de ensino e o supervisor de estágio se comunicam e 40,82% afirmam estar indecisos. Tal falta de comunicação é confirmada na vigésima segunda pergunta, onde 36,74% discordam de que os coordenadores e orientadores da sua instituição de ensino e o supervisor de estágio se comunicam através de correspondência eletrônica. Considera-se um ato falho a falta de comunicação entre os órgãos que facilitam o estágio e as instituições de ensino. A própria Lei Federal do Estágio N. 11788, de 25.09.08, referenciada neste trabalho, no Capítulo II, Art. 7, inciso III diz quanto às obrigações da instituição de ensino “indicar professor orientador, da área a ser desenvolvida no estágio, como responsável pelo acompanhamento e avaliação das atividades do estagiário”.

Portanto, diante das análises realizadas, considera-se que as práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão ainda são incipientes, porém, muito há de se fazer para que possa acontecer de forma efetiva. Cita-se, assim, Fialho *et al* (2006), referenciado neste trabalho, que diz, com grande propriedade, que o conjunto de conhecimento é resultado de processos de aprendizagem que ocorrem através do tempo, modificando-se, permanentemente, e gerando mudanças no comportamento do indivíduo.

5.2.3.3. Práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio - DEINFRA/DETER - Setor de Estágio

Para análise das práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio segundo o olhar dos responsáveis pelo Setor de Estágio das gerências de Recursos Humanos do DEINFRA e DETER, utilizaram-se as questões 1, 3, 5, 6, 9, 10, 11, 17, 18, 19, 20, 21, 24, e 25 do questionário, apresentadas nos Gráficos 11a, 11b e 11c, a seguir.

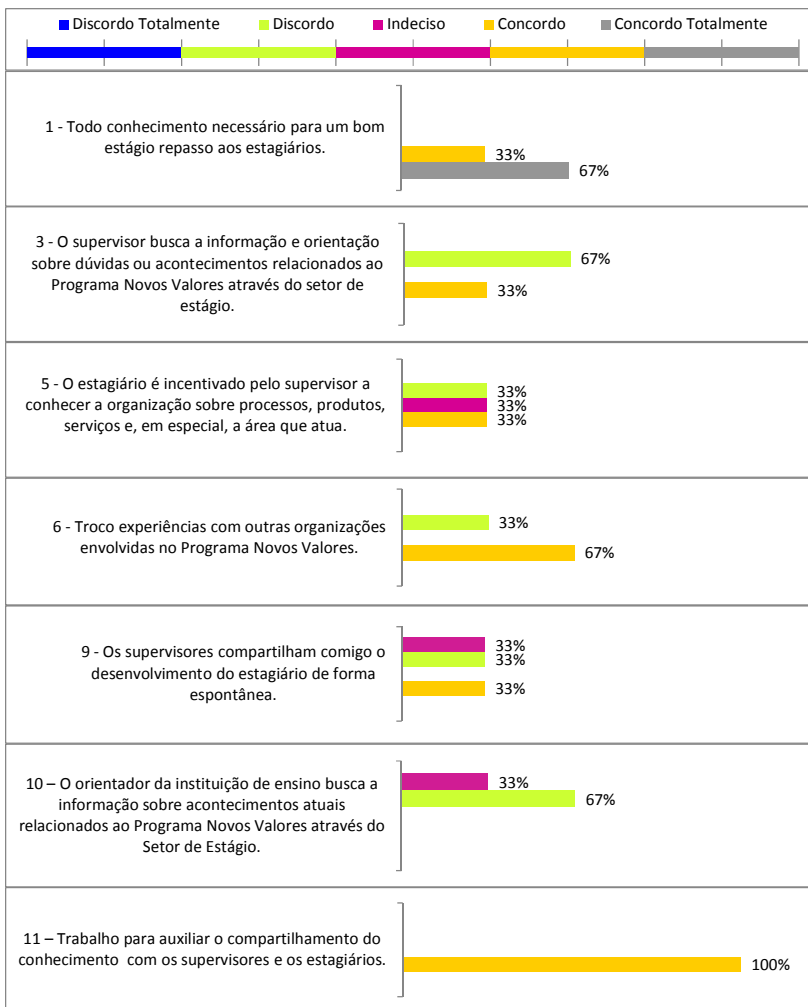


Gráfico 11a: Práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio - DEINFRA/DETER – Setor de Estágio
 Fonte: Pesquisa da autora - situação em setembro de 2010

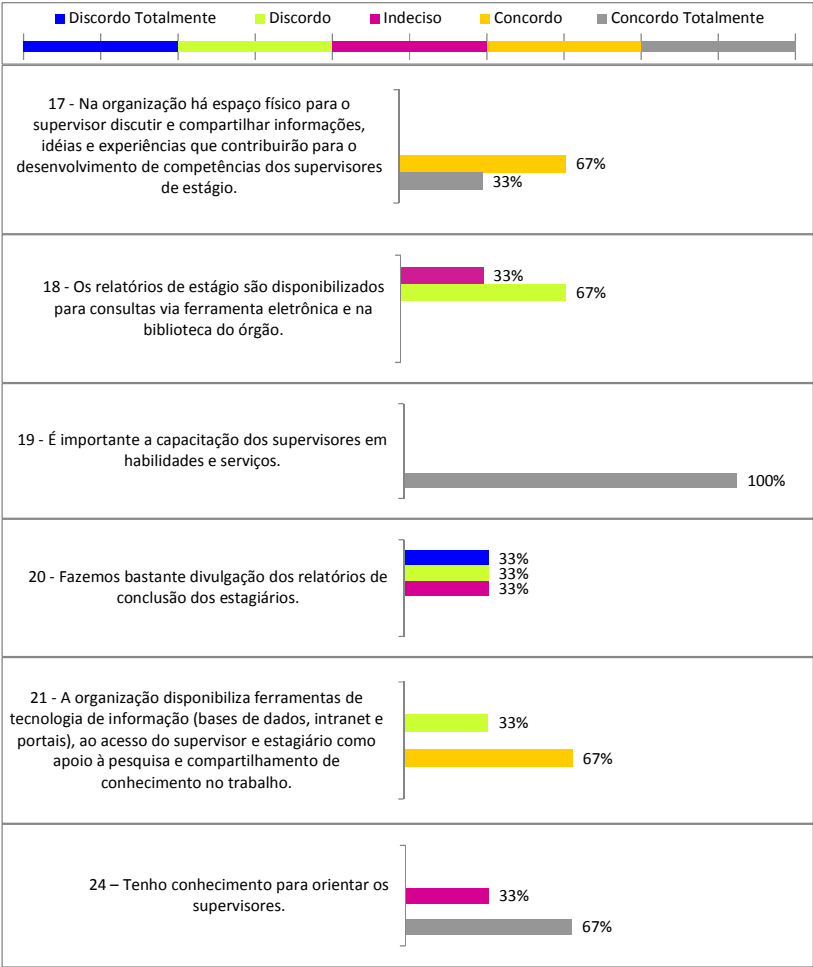


Gráfico11b: Continuação das práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio - DEINFRA/DETER – Setor de Estágio

Fonte: Pesquisa da autora - situação em setembro de 2010

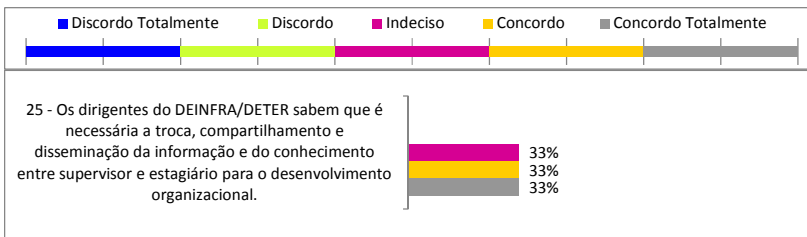


Gráfico11c: Continuação das práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio - DEINFRA/DETER – Setor de Estágio

Fonte: Pesquisa da autora - situação em setembro de 2010

Na primeira questão do questionário para os responsáveis pelo Setor de Estágio (Apêndice C), dentre os respondentes, 100,00% concordam que repassam aos estagiários todo conhecimento necessário para um bom estágio. Na décima primeira pergunta, 100% concordam que trabalham para auxiliar o compartilhamento do conhecimento com os supervisores e os estagiários e na vigésima quarta, 66,67% concordam totalmente que têm conhecimento para orientar os supervisores. Percebe-se que os respondentes sentem-se capacitados para a transferência de seus conhecimentos em relação ao programa “Novos Valores”, levando-se em conta que foram orientados e são monitorados pela Secretaria da Administração.

Na sexta questão, 66,67% concordam que trocam experiências com outras organizações envolvidas no Programa “Novos Valores”, porém na décima, 100,00% discordam de que o orientador da instituição de ensino busca a informação sobre acontecimentos atuais relacionados ao Programa em questão através do Setor de Estágio. Percebe-se que os órgãos DEINFRA e DETER estão envolvidos com o Programa “Novos Valores”, porém não há ligação com as instituições de ensino.

Já na terceira questão, 66,67% dos respondentes, discordam de que o supervisor busca a informação e orientação sobre dúvidas ou acontecimentos relacionados ao Programa “Novos Valores”, através do Setor de Estágio e, na nona, 66,67% dos respondentes também discordam de que os supervisores compartilham com eles o desenvolvimento do estagiário de forma espontânea.

Com relação à décima nona questão, 100% concordam que é importante a capacitação dos supervisores em habilidades e serviços e com relação à décima pergunta, 100% concordam que na organização há

espaço físico para o supervisor discutir e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências dos supervisores de estágio.

Na vigésima primeira questão, 66,67% concordam que a organização disponibiliza ferramentas de tecnologia de informação (bases de dados, *intranet* e portais), ao acesso do supervisor e estagiário como apoio à pesquisa e compartilhamento de conhecimento no trabalho. Já na décima oitava, 100% discordam de que os relatórios de estágio são disponibilizados para consultas via ferramenta eletrônica e na biblioteca do órgão. Percebe-se a falta do compartilhamento e disseminação dos conhecimentos adquiridos pelos estagiários através de seus relatórios. Destacam-se os fundamentos de Nonaka e Takeuchi (2008) ao afirmarem que conhecimento pessoal de um indivíduo é transformado em conhecimento organizacional para a empresa como um todo. Tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a atividade central da empresa criadora de conhecimento. Na vigésima questão, 66,67% dos respondentes confirmam suas afirmativas anteriores quando discordam de que fazem bastante divulgação dos relatórios de conclusão dos estagiários.

Na quinta questão, 33,33% concordam que o estagiário é incentivado pelo supervisor para o conhecimento da organização sobre processos, produtos, serviços e em especial da área que atua, porém 33,33% afirmam que estão indecisos e 33,33% discordam. Já na vigésima quinta questão, 66,67% concordam que os dirigentes do (DEINFRA/DETER) sabem que é necessário a troca, compartilhamento e disseminação da informação e conhecimento entre supervisor e estagiário para o desenvolvimento organizacional.

Percebe-se que os responsáveis pelos setores de estágio das gerências de Recursos Humanos do DEINFRA e DETER estão alinhados e engajados no Programa “Novos Valores”, e acreditam no desenvolvimento pessoal e profissional do jovem estudante. Porém, há de se considerar que as ferramentas de Gestão do Conhecimento ainda são incipientes para a criação do conhecimento no espaço organizacional. É oportuno citar Bhatt (2001) ao considerar que a interação entre tecnologia, técnicas e pessoas permite a uma organização gerir seu conhecimento efetivamente e que criando um ambiente do tipo “aprender-fazendo”, uma organização pode sustentar suas vantagens competitivas.

5.3 Outras Considerações

Com base na pesquisa realizada, sugere-se à Secretaria de Estado da Administração, que é mentora do Programa “Novos Valores”, o princípio da conexão entre todos os envolvidos no referido Programa, para que possam manter íntegros suas normas e regulamentos. Desta forma, salienta-se que a coordenação do Programa “Novos Valores”, pela Secretaria de Estado da Administração, tem seus objetivos concretos com base em leis Federal e Estadual e repassa-os com entusiasmo e competência aos órgãos estaduais que concedem os estágios, bem como o trabalho da Secretaria demonstra-se eficaz através do seu banco de dados e competência nos encaminhamentos dos alunos aos locais dos estágios. Percebe-se que há um trabalho em parceria, porém os resultados da pesquisa fornecem subsídios que indicam que um “controle” se faz necessário para que haja a inter-relação efetiva das ações previstas aos supervisores, estagiários e instituições de ensino.

Como afirma Leite (2004), a visão sistêmica ou global permite a sensação de totalidade e a integração em sistemas cada vez mais amplos, sendo que a unidade global organizada de inter-relações entre elementos, ações e indivíduos é que dá sentido a um sistema. É necessário que as técnicas e ferramentas de Gestão do Conhecimento não sejam empregadas isoladamente no processo de supervisão, mas sim, alicerçadas no tripé “Pessoas, Processos e Tecnologia”. Nos órgãos públicos, não basta ter somente os espaços físicos, espaços com tecnologias de informação (TI), mas sim, é necessário o espaço cognitivo, para o compartilhamento e criação do conhecimento no contexto organizacional. Assim, com a análise da pesquisa realizada, considera-se oportuno apresentar a seguir, uma concepção de modelo (Figura 11) a ser criado de forma que as ações do Programa “Novos Valores” sejam integradas, efetivadas na visão globalizada, ou seja, na visão sistêmica dos processos que o envolvem.

VISÃO SISTÊMICA - PROGRAMA NOVOS VALORES

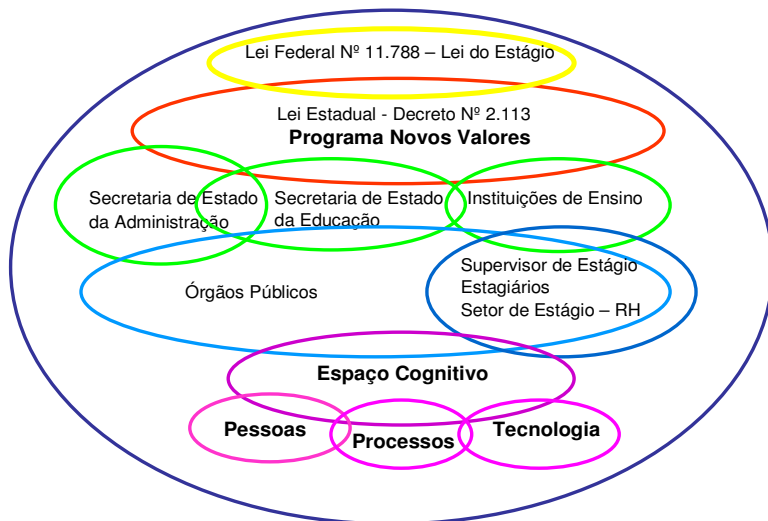


Figura 11: Visão sistêmica no Programa “Novos Valores” – ações integradas.

Fonte: Elaborada pela autora

6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

6.1 Conclusões

Atualmente, o ser humano vive na Era do Conhecimento e, portanto, é o personagem gerador de conhecimento e agente do processo de inovação, interagindo e compartilhando seus conhecimentos com os demais membros do contexto no qual ele está inserido.

São as pessoas que detêm a capacidade de acumular experiências, conhecimentos e capacidade de criação (ativos intangíveis) e podem aplicar as inovações tecnológicas (ativos tangíveis e produtos do conhecimento humano acumulado) e se beneficiar das tecnologias da informação. Assim, o conhecimento engloba informações e dados que levam as pessoas a criarem novas informações ou novos conhecimentos em suas ações cotidianas e, como afirma Fialho (2006, p.115), referenciado neste trabalho “a informação pura e simples já não garante um diferencial competitivo. As organizações devem transformar as informações em conhecimento”. A conversão entre dado e informação pode ocorrer por meio das Tecnologias de Informação (TI), porém, a conversão entre informação e conhecimento é concretizada por meio de atores sociais.

Portanto, a Gestão do Conhecimento organizacional está ancorada nas *pessoas* (que congregam as competências, sendo o conhecimento o principal fator de geração de valor organizacional); nos *processos* (que organizam as tarefas e atividades da organização); e na *Tecnologia* (como meio de suporte aos processos e às pessoas).

Conforme os fundamentos de Bhatt (2001), também citado neste trabalho, que diz que a interação entre tecnologia, técnicas e pessoas permite a uma organização gerir seu conhecimento efetivamente e que, criando um ambiente do tipo “aprender fazendo”, uma organização pode sustentar suas vantagens competitivas, buscou-se através do estudo realizado, sobretudo da pergunta de pesquisa e seus objetivos, oferecer subsídios para a compreensão da contribuição da Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio em organizações públicas.

Para tanto, o estudo de caso realizado na Secretaria da Infra-Estrutura em especial no DEINFRA e DETER, possibilitou o

conhecimento da realidade do processo da Gestão do Conhecimento referente ao desenvolvimento do Programa “Novos Valores” nos respectivos órgãos.

Para atender os objetivos da pesquisa, foi importante selecionar como sujeitos, os supervisores, estagiários e responsáveis pelo Setor de Estágio que administram o programa, pois se obteve o cruzamento das respostas, conforme o olhar de cada classe pesquisada, fato este que enriqueceu a análise dos dados tabulados.

Verificou-se, através da análise dos dados, que o Programa “Novos Valores” do Governo do Estado de Santa Catarina em sua estrutura, características e finalidade possui pontos fortes e fracos, cujos pontos fracos ficaram evidenciados devido sua aplicabilidade ser em organizações públicas. É interessante observar que é um programa concebido em uma Secretaria de Estado, regulamentado pelo decreto nº. 2.113, de 18 de fevereiro de 2009 previsto pela Lei Estadual nº. 10.864, de 29 de junho de 1998 e Lei Federal nº. 11.788, de 25 de setembro de 2008, porém, possui barreiras para a implementação de Processo de Gestão do Conhecimento de forma efetiva.

Identificaram-se, na pesquisa, as práticas dos supervisores de estágio do Programa “Novos Valores” na Secretaria de Estado da Infra-Estrutura, bem como as práticas de Gestão do Conhecimento no referido Programa. Foi importante fazer a relação de suas ações junto às pessoas envolvidas, ou seja, com os estagiários e os responsáveis pelo Setor de Estágio, pois se pôde fazer um *feedback* quanto aos itens Motivação no Contexto Organizacional, Processo de Supervisão de Estágio no DEINFRA e DETER e Práticas de Gestão do Conhecimento no Processo de Supervisão de Estágio - DEINFRA/DETER.

A motivação, de uma maneira geral, é ponto forte quanto aos propósitos do Programa “Novos Valores”. Há reciprocidade entre os sujeitos da pesquisa quanto ao acolhimento, afetividade e entendimento da importância do estágio ao jovem estudante e, conseqüentemente, da supervisão, tanto para suas vidas como para a organização.

O processo de supervisão necessita de olhos mais atentos por parte dos responsáveis pelo Setor de Estágio dos órgãos pesquisados. Há necessidade de capacitar os supervisores, tanto para o conhecimento dos objetivos do Programa “Novos Valores” quanto para o entendimento de suas atribuições de supervisor. Consideram-se que os órgãos, através de seus dirigentes, precisam criar mecanismos para a valorização do funcionário na figura de supervisor. Ainda por parte dos dirigentes, é necessário dar todo o suporte para que o Setor de Estágio tenha uma estrutura adequada, de equipe de trabalho, para o bom desenvolvimento

do programa. Outros fatores relevantes são a falta do entendimento da importância do diário de campo como facilitador na elaboração de relatórios, a própria falta da cobrança dos relatórios, a falta da disponibilidade de relatórios nas ferramentas de tecnologias de informação, a questão da falta de intercâmbio entre os supervisores dos órgãos e dos coordenadores das instituições de ensino, onde o acompanhamento do aluno se faz necessário. A Lei Federal, 11.7888, inclusive, estabelece:

§ 1º O estágio, como ato educativo escolar supervisionado, deverá ter acompanhamento efetivo pelo professor orientador da instituição de ensino e por supervisor da parte concedente, comprovado por vistos nos relatórios referidos no inciso IV do *caput* do art. 7º desta Lei e por menção de aprovação final (BRASIL, 2008, cap. I, art. 3, §1º).

Já nas Práticas de Gestão do Conhecimento no Processo de Supervisão de Estágio - DEINFRA/DETER, observou-se que as iniciativas são incipientes. Há iniciativas isoladas, porém, há ausência de comunicação entre supervisores, assim como de compartilhamento de informações entre os supervisores, estagiários, Setor de Estágio e instituições de ensino. Mesmo oferecendo tecnologia de informação para a pesquisa em base de dados e compartilhamento de informação e grupos informais para desenvolvimento de melhores práticas, não há ambientes propícios para a criação do conhecimento no contexto organizacional.

Portanto, com base no referencial teórico deste trabalho, observaram-se obstáculos à implementação de processo de Gestão do Conhecimento no contexto dos órgãos, em especial ao processo de supervisão de estágio no Programa “Novos Valores” dos órgãos pesquisados, tais como: falhas de comunicação entre os envolvidos no processo; deficiências de capacitação dos supervisores de estágio; falta de incentivos aos supervisores para compartilhar conhecimento; além de resistência de funcionários à prática de supervisão e a ambientes facilitadores para o compartilhamento de informação, criação e disseminação do conhecimento no espaço organizacional. Os portais estão disponíveis, porém não se constituem como ambientes de trabalho e repositório de conhecimento para os estagiários e funcionários da organização. E, também, os portais não se constituem como plataforma

para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas.

É importante ressaltar que a Secretaria da Administração, como mentora do Programa “Novos Valores”, oferece todo o suporte aos órgãos que concedem os estágios. Além disso, é relevante o suporte oferecido pela Secretaria da Educação com o trabalho realizado do banco de dados e encaminhamentos dos alunos aos órgãos. Porém, ficou evidenciada, na pesquisa, a falta de divulgação do Programa “Novos Valores” às instituições de ensino, conforme respostas dos estagiários quanto a falta do convite por parte dos seus professores.

A pesquisa revelou que técnicas e ferramentas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio do Programa “Novos Valores” merecem unicidade, conforme salienta Santos (2009) referenciado neste trabalho, quando diz que quaisquer que sejam as técnicas e ferramentas de GC utilizadas em determinada organização, é pouco provável que elas funcionem se forem empregadas isoladamente.

Considera-se que a falta de espaço para a criação, validação, apresentação, distribuição e aplicação do conhecimento dificulta a implementação da Gestão do Conhecimento nos processos de supervisão de estágio, pois, conforme Bratt (2001), também citado neste trabalho, a Gestão do Conhecimento como um processo constituído dessas cinco fases permite à organização aprender, refletir, desaprender e reaprender e são considerados essenciais para a construção, manutenção e restabelecimento das competências essenciais.

Assim, observou-se a necessidade do tripé (pessoas, processos e tecnologia) para o desenvolvimento de um ambiente em que os supervisores do Programa “Novos Valores” serão encorajados a criar, a aprender, a compartilhar e usar o conhecimento para o seu benefício, dos estagiários, da organização e da sociedade como um todo.

Observou-se, ainda, a necessidade do estímulo ao crescimento pessoal e profissional dos estagiários, oferecendo-lhes possibilidades de um caminhar sinérgico e expressão criativa (corporal e intelectual) para que possam se “mover” no mundo num contínuo processo de educação.

Reporta-se, aqui, ao que já foi mencionado neste trabalho, que, embora os jovens vivam em constante transformação, seja de ordem física, mental, espiritual e social, precisam sentir-se fazendo parte do todo diante da complexidade da vida, para a construção de sua identidade e conhecimento. A construção do conhecimento só se dá quando as partes interagem em busca de um objetivo comum, que é a construção do todo, sem negar o outro e sem considerar que a sua verdade é única e absoluta.

Considera-se o supervisor um facilitador para o desenvolvimento do estagiário enquanto cidadão ativo e colaborador no processo de construção de novos conhecimentos de forma integrada dentro da organização, levando-se em conta os pressupostos de Nonaka e Takeuchi (2008) sobre a criação do conhecimento como um processo espiral de interações entre os conhecimentos tácitos e explícitos, por meio dos quatro modos de conversão.

Ao se sentir no processo de aprendizagem e interagindo com o “outro”, capacitado, produtivo, valorizado e motivado, o jovem poderá ter sua visão de mundo como um ser situado na realidade e que o “mover-se” na sua vida cotidiana é singular, essencial e necessário para o seu desenvolvimento como ser humano com suas necessidades, anseios e aspirações.

Considera-se o estágio a oportunidade e possibilidade de o jovem experimentar, vivenciar, compartilhar e criar conhecimentos em suas práticas cotidianas. Tal afirmação está fundamentada nas palavras de Toro (2002), referenciado neste trabalho, quando afirma que a vivência é “a experiência vivida com grande intensidade por um indivíduo no momento presente, e que envolve a cenestesia, as funções viscerais e emocionais”. A vivência confere à experiência subjetiva, a palpitante qualidade existencial de viver o “aqui e agora”. Observou-se, na pesquisa, que o estagiário sente-se motivado, aceito engajado e vivencia a sua prática de estágio com satisfação, e que se “move” no espaço organizacional, porém, observou-se que não lhe é dada a possibilidade de inovar através de suas ideias; não lhe é apresentada a organização como um todo; não lhe é oferecido cursos de capacitação no contexto da organização; não lhe é oferecido, como gostaria, o uso da tecnologia de informação, nem tampouco o compartilhamento dos relatórios, como base de informação. O estagiário até internaliza as lições aprendidas, porém, a maioria dos respondentes afirma não fazer o uso do diário de campo.

Portanto, percebe-se que o movimento do jovem estudante, como pessoa e estagiário no cotidiano de suas relações no espaço organizacional, ainda é limitado dificultando-o no seu crescimento pessoal e profissional.

Entende-se que o aprendizado, compartilhamento e troca de conhecimento do estagiário é singular para apreender a empreender na vida e, consequentemente, a “mover-se” no mundo. Não existe um padrão único e cada jovem pode vivenciar esta fase de forma própria, de acordo com as suas especificidades pessoais e o contexto social onde se insere.

Ao jovem que está vivendo na era da sociedade do conhecimento, é necessária sua percepção e vivência de infinitas possibilidades para o seu crescimento pessoal e profissional. Cabe a nós adultos, à sociedade em geral e, principalmente, aos governantes possibilitar a efetiva educação e inserção no trabalho em que ele possa se sentir produtivo e participe no compartilhamento, na criação e disseminação do conhecimento, em seu ambiente familiar, trabalho e na própria sociedade.

Os resultados da pesquisa e respectivas análises embasadas na fundamentação teórica deste estudo possibilitaram a compreensão da dinâmica do Programa “Novos Valores”, sua concepção, contextualização no espaço organizacional e suas vertentes que poderão ser canalizadas à luz da Gestão do Conhecimento nos órgãos envolvidos na pesquisa, bem como nos demais órgãos que estão vinculados ao relevante programa do governo do Estado de Santa Catarina.

Por fim, com este estudo, fez-se uma reflexão sobre o aprimoramento do processo de supervisão de estágio, no tocante à Gestão do Conhecimento como novo paradigma nas organizações públicas.

Conclui-se este trabalho com as palavras de Toro (2006), quando diz que para “aprender a aprender” há que estimular a curiosidade e o interesse por participar na construção do conhecimento. A simples transmissão de informação não capacita para a formação intelectual. Primeiro, é necessário “aprender a sentir” e logo “aprender a pensar”.

6.2 Sugestões para Futuros Trabalhos

Ao final da construção deste trabalho, não se tem a pretensão de apresentar os resultados da pesquisa como verdade absoluta, portanto, se faz necessária a sua continuidade em trabalhos futuros.

Por isso, recomenda-se, para futuras pesquisas e aplicações:

- ✓ O olhar atento aos paradigmas que permeiam a administração pública, no tocante ao desenvolvimento humano no contexto organizacional.
- ✓ Iniciativas associadas à inovação, ao compartilhamento do conhecimento, ao desenvolvimento profissional e pessoal do supervisor e à preservação do conhecimento organizacional devem ser estimuladas, especialmente a criação de ambientes propícios para o compartilhamento e criação de novos conhecimentos.

- ✓ A sistematização de processos internos para uma política de recursos humanos que valorize a mudança e inovações no contexto da organização.
- ✓ O mapeamento das competências do supervisor de estágio como fator desencadeante à implantação da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas.
- ✓ Que também sejam estudados os impactos das ações do Programa “Novos Valores” em todos os órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual que concedem o estágio.
- ✓ Outro aspecto importante a ser pesquisado reside no estudo da implementação de práticas de Gestão do Conhecimento nas ações do Programa “Novos Valores” orientados pela Secretaria de Estado da Administração.
- ✓ Que sejam implementados programas de sensibilização e capacitação permanente em Gestão do Conhecimento para dirigentes, supervisores, estagiários e servidores em geral.
- ✓ Por fim, que seja estimulado o surgimento de comunidades de práticas por áreas temáticas entre gestores públicos, servidores e estagiários para promover o compartilhamento de informações e conhecimento e boas práticas de gestão.

REFERÊNCIAS

AMÂNCIO, A. M.; NEVES, R. M. C. das. Conhecendo seus próprios talentos: jovens de escolas públicas em instituições de pesquisa no Rio de Janeiro. **Educação e Sociedade**, Campinas, ago 2003, v.24, n.83, p.645-658. ISSN 0101-7330

Disponível em: <http://www.scielo.br/cgi-bin/wxis.exe/iah/>- Acesso em: 02 abr. 2010.

AMATO NETO, J. **Organização e motivação para produtividade**. São Paulo: FCAV/ EPUSP, 2005.

ARAÚJO, Irlândia Ramos. **A contribuição dos conceitos relacionados à Gestão do Conhecimento para melhoria da prestação de serviços hoteleiros. Um estudo de caso em hotel de luxo em Salvador**. 2008,107 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2008.

ASSMANN, H. Paradigmas educacionais e corporeidade. 3. ed. Piracicaba, SP: UNIMEP, 1995.

_____. **Reencantar a educação: rumo a sociedade aprendente**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

BATISTA, F. F. *et al.* **Gestão do Conhecimento na administração pública**. Texto Para Discussão nº 1095 do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, Brasília, junho, 2005.

BHATT, G. D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**, v. 5 , n.1, p. 68-75, 2001.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil** de 05 de outubro 1988. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/legislacao/const/>. Acesso em: 10 abr. 2010.

_____. **Legislação Federal - Estágio** – Lei n. 11.788, de 25 de setembro de 2008. Disponível em: <http://proeg.ufam.edu.br/pdf/Lei%2011788.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2010.

BRASIL. **Cartilha esclarecedora sobre a lei do estágio**: lei nº 11.788/2008 – Brasília: MTE, SPPE, DPJ, CGPI, 2008a. Disponível em: http://www.mte.gov.br/politicas_juventude/cartilha_Lei_Estagio.pdf. Acesso em: 10 abr. 2010.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 7-26, jul/ago. 2000.

BURIOLLA, M. A. F. **O estágio supervisionado**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CAMPBELL, S. M. **Sobrevivendo ao caos**: um guia prático para sobreviver e prosperar no ambiente de trabalho contemporâneo. São Paulo: Futura, 1997.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.

CARVALHO, A. V. de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CAPRA, F. **As Conexões Ocultas**: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2005.

CARVALHO, M. de F. S. S. **Marketing cultural como estratégia para o fortalecimento da imagem institucional** - estudo de caso: Banco Mercantil do Brasil S.A. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2003.

CAVALCANTE, G. **Modelos teóricos do serviço social com grupos adaptação ou transformação**. São Paulo: Cortez & Moraes, 1979.

COSTA, A. C. G. Educação para o Empreendedorismo: Uma visão brasileira. In: NOVAES, R. ; VANNUCHI, P. (Org.). **Juventude e sociedade: Trabalho, Educação, Cultura, e participação**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, p. 34-52, 2004.

DAYRELL, J. T.; GOMES, N. L. **A juventude no Brasil**. Disponível em:
http://www.cmjbh.com.br/arq_Artigos/SESI%20JUVENTUDE%20NO%20BRASIL.pdf - Acesso em: 02 abr. 2010.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

_____. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DESSEN, M. A.; GUEDEA, M. T. D. **A ciência do desenvolvimento humano: ajustando o foco de análise**.
 Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/paideia/v15n30/04.pdf>-
 Acesso em: 10 abr.2010.

DIAS, T. L. **Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas**: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte. 1998, 146 f. Dissertação (Mestrado) Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998. In: PIRES, J. C. de;

MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n.1, p. 81-105, Jan./Fev. 2006
 Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>.
 Acesso em: 20 abr.2010.

DUSSAULT, G. A. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.26, n.2. p. 8-19, abr./jun. 1992.

FAZENDA, I. C. A, *et al.* **Práticas de ensino e o estágio supervisionado.** São Paulo: Papirus, 1991.

FELICIANO, A. M. **Contribuições da Gestão do Conhecimento para ações empreendedoras de inclusão digital.** 2008, 224f. Dissertação (Mestrado) , Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2008.

Disponível em: <http://www.tese.ufsc.br/teses/PEGC0053-D.pdf>

Acesso em 02 jun. 2010.

FIALHO, F. A. P. *et al.* **Empreendedorismo na Era do Conhecimento:** como estimular e desenvolver uma cultura empreendedora alicerçada nos princípios da Gestão do Conhecimento e da Sustentabilidade. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do Conhecimento:** estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

GASPARETTO, N. A. **Modelo de inclusão digital para organizações, como prática de responsabilidade social.** 2006. 126 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2006.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIRARDI, D. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas:** consultoria interna de recursos humanos. Florianópolis: Pandion Ltda, 2008.

GONÇALVEZ, M. A. S. **Sentir, pensar, agir, corporeidade e educação.** Campinas: Papirus, 1994.

GONÇALVES, S. M. G. **Elementos básicos para a formulação de uma política de Gestão do Conhecimento para a administração pública federal brasileira.** 2006, Dissertação (Mestrado). Universidade Católica de Brasília, Distrito Federal. 2006.

GODOY, A. S. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995

GUIMARÃES, T. A. **A nova administração pública e a abordagem da competência.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

HOLANDA, L. M. C. de; CARVALHO, H. G. de; KOVALESKI, J. L. A percepção dos mestrandos em Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Campus Ponta Grossa, sobre a existência de ambientes de criação do conhecimento. XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. Rio de Janeiro, 13 a 16 de outubro de 2008. **Anais ENEGEP 2008.** Disponível em: <http://publicacoes.abepro.org.br/index.asp?pchave=A+PERCEP%C7%C3O+DOS+MESTRANDOS+EM&ano=2008&x=13&y=8> Acesso em: 21 maio 2010.

IAMAMOTO, M. V. **O Serviço Social na contemporaneidade: trabalho e formação profissional.** São Paulo: Cortez, 1998.

KUNSCH, M. M. K. (Org). **Comunicação interpessoal nas organizações e fortalecimento da cidadania.** São Paulo: Summus, 1999 .

LEITE, M. S. A. **Proposta de uma modelagem de referência para representar sistemas complexos.** 2004.Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de produção, Florianópolis, 2004.

LEWGOY, A. M. B. **Supervisão de estágio em serviço social: desafios para a formação e exercício profissional.** São Paulo: Cortez, 2009.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MADEIRA, F.; RODRIGUES, E. Recado dos jovens: mais qualificação. In: Jovens acontecendo na trilha das políticas públicas. **CNPD**, Brasília, v. 2, p. 428-499, 1998.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATURANA, H. **Emoções e linguagem na educação e na política**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

_____. **Formación humana y Capacitación**. Santiago/Chile: Dolmen Ediciones S.A. 1997.

MINAYO, M.C. de S. (Org.). **Fala, galera**: juventude, violência e cidadania. Rio de Janeiro: Garamond, 1999.

_____. **Pesquisa Social**: Teoria, Método e Criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

MERLEAU-PONTY. M. **Fenomenologia da Percepção**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E. **Os setes saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez; Brasília: Unesco, 2000.

NETO, A. B. O paradigma econômico e a multidimensionalidade humana. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, v. 3, n. 6, p. 9-20, set., 2001.

NONAKA, I; KONNO, N. The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation, **California Management Review**. v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Gestão do Conhecimento**. Porto alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. E.; KONNO, N. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. In:_____. **Managing knowledge an essential reader**. London: Sage Publications, 2002.

NUNES, I. H.; SILVA, M. T.; SILVEIRA, R. M. **Ambiente Ba na nova administração pública**. Artigo apresentado na disciplina Fundamentos de Gestão do Conhecimento, Aula 03 – Ambiente para a Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2009.

PASINATTO, S. **Criatividade e Biodanza®**: a trama que qualifica as relações entre crianças. 2007, 123. Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2007.

PAVÃO, A. M. B. **O princípio da autodeterminação no Serviço Social**: visão fenomenológica. São Paulo: Cortez, 1981.

PIRES, J. C. de S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.40, n.1, Jan./Fev., 2006.
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100005 - not#not. Disponível em:
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100005.
 Acesso em: 14 jun. 2010.

POCHMANN, M. Juventude em busca de novos caminhos no Brasil. In: NOVAES. R.; VANNUCHI, P. (Org.). **Juventude e sociedade**: Trabalho, Educação, Cultura, e participação. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004.

POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

PORTELA, K. C. A.; SCHUMACHER, A. J. **Estágio supervisionado**: Teoria e prática. São Paulo: Viena, 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.

RUAS, R. L. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H.. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTA CATARINA. **Cartilha do estagiário**: Programa “Novos Valores”/Secretaria de Estado da Administração, Diretoria de Gestão de Recursos Humanos, Gerência de Controle de Mão-de-obra Locada e Bolsas de Trabalho. Florianópolis: DGED, 2009. 30 p.

SANTA CATARINA. **Regimento interno da Secretaria de Estado da Administração**. Florianópolis: SEA, 2006. Disponível em: <http://www.sea.sc.gov.br/>. Acesso em: 05 abr. 2010.

SANTOS, N. **Anotações de aula**. Disciplina Fundamentos de Gestão do Conhecimento, Aula 03 – Ambiente para a Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2009.

SCHREIBER, G. *et al.* **Knowledge Engineering and Management: the commonKADS methodology**. Massachusetts: MIT Press, 2002.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 24. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.

SERVIM, G. **ABC of Knowledge Management**. NHS National Library for Health, july 2005.

SILVA, M.T. **Socioterapia: um caminho para o desenvolvimento pessoal e profissional**. Florianópolis: Pandion, 2008.

SOUZA, F. C.; SIQUEIRA, J. F. **A Convergência da Nova Administração Pública para Governança Pública: uma análise dos artigos internacionais e nacionais Publicados entre 2000 e 2006**. Disponível em

<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos72007/563.pdf>
Acesso em: 18 jun. 2010.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. *In*: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA Jr., M. de M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**. 1. ed., São Paulo: Atlas, 2001.

STEIL, A.; KERN V.; PACHECO, R. C. dos S. Gestão do conhecimento no setor público: o papel da Engenharia do Conhecimento e da Arquitetura e-Gov. *In*: ANGELONI, M. T. (coord.). **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas/organizadoras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SVEIBY, K. E. **A Nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 33-54. out./dez. 2003.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TORO, R. **Biodanza**. São Paulo: Lavrobrás; EPB, 2002.

_____. **Educação Biocêntrica**. Curso de formação docente em Biodanza®. Sistema Rolando Toro, International Biocentric Foundation. Apostila, 2006.

TRACZ, M.; DIAS, A. N. A. **Estágio supervisionado: um estudo sobre a relação do estágio e o meio produtivo**. Disponível em: <http://www.fag.edu.br/adverbio/artigos/artigo04%20-%20adv06.pdf>.- Acesso em: 08 abr. 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente**. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

WIIG, K.M. Knowledge Management: an introduction and perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 1, n.1, p. 06–14, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bokman, 2005.

ZYNGIER, S., BURSTEIN, F.; MCKAY, J. **The Role of Knowledge Management Governance in the Implementation of Strategy**, Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii. , 2006

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário supervisores - DEINFRA / DETER



Florianópolis (SC) Setembro de 2010

SUPERVISOR DE ESTÁGIO - PROGRAMA “NOVOS VALORES” DO DEINFRA E DETER

Prezado(a) Supervisor (a),

Solicito sua colaboração através do preenchimento do questionário anexo, que faz parte de uma pesquisa para elaboração de Dissertação de Mestrado intitulada “A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PROCESSO DE SUPERVISÃO DE ESTÁGIO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: um estudo de caso”, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

A pesquisa tem como objetivo demonstrar a contribuição da Gestão do Conhecimento para a Supervisão de Estágio na Secretaria de Estado da Infraestrutura, a partir da prática dos supervisores do DEINFRA e DETER do Programa “Novos Valores” do Governo do Estado de Santa Catarina. Também dará subsídios para novos estudos em organizações públicas sobre a Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio, como fator preponderante para o desenvolvimento organizacional.

Conto, assim, com sua relevante participação.
Obrigada pela atenção e aceite o meu convite!

Mirian Torquato Silva
Mestranda do Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento

QUESTIONÁRIO

As perguntas que seguem são de fundamental importância para chegarmos ao objetivo da pesquisa para elaboração de Dissertação de Mestrado intitulada “A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PROCESSO DE SUPERVISÃO DE ESTÁGIO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: um estudo de caso”, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

As informações são sigilosas, e utilizadas apenas com fins de estudo.

SUA PARTICIPAÇÃO FARÁ A DIFERENÇA!!!!

I - IDENTIFICAÇÃO

- Órgão: _____
- Lotação: _____
- Cargo: _____
- Função: _____

II - SITUAÇÃO ESCOLAR

GRAU DE ESCOLARIDADE

- () 2º Grau Incompleto
- () 2º Grau Completo
- () 3º Grau Incompleto
- () 3º Grau Completo
- () Especialização () Mestrado () Doutorado
- () Outros:

III - CONSIDERE A SEGUINTE ESCALA:

ESCALA DE CONCORDÂNCIA

1 = Discordo totalmente

2 = Discordo

3 = Indeciso

4 = Concordo

5= Concordo totalmente

De acordo com as opções da escala, marque nos espaços do quadro a seguir, a opção que mais se aproxima de sua opinião quanto às afirmações listadas.

	CONCORDÂNCIA				
.	1	2	3	4	5
1 - A organização (DEINFRA /DETER) valoriza a troca, compartilhamento e disseminação de informação e do conhecimento.					
2 - Conheço as atribuições dos estagiários.					
3 - Fui indicado por minha chefia para ser supervisor de estágio.					
4 - Na organização (DEINFRA /DETER), as experiências exitosas são transferidas para os supervisores e estagiários.					
5 - A organização (DEINFRA /DETER) investe em treinamentos de habilidades e serviços para os supervisores de estágio.					
6 - Conheço as atribuições do supervisor de estágio.					
7 - Sinto prazer em observar o processo de ensino aprendizagem nas relações de trabalho.					
8 - Eu e minha equipe de trabalho nos comunicamos de forma clara.					

9 - Nosso estagiário conhece a organização (DEINFRA /DETER).					
10 - No ambiente de trabalho realizo atividades que gosto, porém gostaria de desenvolver outras.					
11 - A organização (DEINFRA /DETER) contribui para o desenvolvimento de competências dos supervisores de estágio.					
12 - Fui convidado para a função de supervisor de estágio.					
13 - Sinto-me realizado trabalhando com minha equipe.					
14 - Como supervisor de estágio, mantenho contatos regulares com os supervisores acadêmicos dos estagiários.					
15 - Recebi orientações claras e concisas a respeito das atribuições do supervisor de estágio.					
16 - Fui capacitado para exercer a função de supervisor de estágio.					
17 - Na maior parte do tempo sou uma pessoa satisfeita.					
18 - Sinto-me valorizado pela organização (DEINFRA /DETER) por exercer a função de supervisor de estágio.					
19 - Em nossa relação de trabalho (estagiários /supervisores de estágio) compartilhamos e criamos novos conhecimentos.					
20 - Sinto-me realizado tomando decisões individuais.					
21 - O processo de ensino aprendizagem, em minha equipe de trabalho, acontece de maneira harmoniosa.					

22 - Minha equipe de trabalho tem uma boa interação.					
23 - O Setor de Estágio do DEINFRA /DETER solicitou que eu fosse supervisor de estágio.					
24 - Incentivo o desenvolvimento e a aprendizagem dos estagiários.					
25 - Existe troca de informações e de conhecimentos entre os estagiários e os supervisores de estágio.					
26 - Indico cursos de Capacitação e Desenvolvimento Humano para os estagiários sob minha supervisão.					
27 - Normalmente trabalho sozinho.					
28 - Trabalho com meus estagiários orientado (a) pelo Programa “Novos Valores”.					
29 - As experiências e os conhecimentos adquiridos no processo de supervisão são repassados para toda a organização.					
30 - Acho importante participar de cursos de Capacitação e Desenvolvimento Humano.					
31 - A organização (DEINFRA /DETER) oferece para os supervisores de estágio, espaço físico para confraternização, lazer e troca de informação e de conhecimentos.					
32 - Nosso estagiário conhece os processos, os produtos e os serviços da área que atua em nossa organização.					
33 - A organização (DEINFRA/DETER) disponibiliza ferramentas de tecnologia de informação, tais como: bases de					

dados, <i>intranet</i> , <i>internet</i> e portais ao acesso do supervisor e estagiário (como apoio para pesquisa e compartilhamento de conhecimento no trabalho. Não se trata do site da organização na <i>Internet</i>).					
34 - Na minha concepção, o estagiário internaliza todo o aprendizado do estágio.					
35 - Conheço as relações sociais dos estagiários que estão sob minha responsabilidade.					
36 - Minha relação com os estagiários é de plena cooperação.					
37 - Conheço o Programa Novos Valores.					
38 - Os relatórios de estágio são disponibilizados para consultas via ferramenta eletrônica e na biblioteca da nossa organização.					
39 - Realizo atividades inerentes a minha formação profissional.					
40 - Nossos estagiários têm a oportunidade de ouvirem relatos de outros servidores que expõem situações de lições aprendidas.					
41 - Há grupos informais, colaboração de pessoas internas ou externas à organização (DEINFRA /DETER) que ajudam a transferir suas experiências para o supervisor e estagiário.					

APÊNDICE B – Questionário Estagiários - DEINFRA / DETER**Florianópolis (SC) Setembro de 2010****ESTAGIÁRIO - PROGRAMA NOVOS VALORES DO DEINFRA
E DETER**

Prezado(a) Estagiário (a),

Solicito sua colaboração através do preenchimento do questionário anexo, que faz parte de uma pesquisa para elaboração de Dissertação de Mestrado intitulada “A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PROCESSO DE SUPERVISÃO DE ESTÁGIO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: um estudo de caso”, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

A pesquisa tem como objetivo demonstrar a contribuição da Gestão do Conhecimento para a Supervisão de Estágio na Secretaria de Estado da Infraestrutura, a partir da prática dos supervisores do DEINFRA e DETER do Programa “Novos Valores” do Governo do Estado de Santa Catarina. Também dará subsídios para novos estudos em organizações públicas sobre a Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio, como fator preponderante para o desenvolvimento organizacional.

Conto, assim, com sua relevante participação.
Obrigada pela atenção e aceite o meu convite!

Mirian Torquato Silva
Mestranda do Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento

QUESTIONÁRIO

As perguntas que seguem são de fundamental importância para chegarmos ao objetivo de uma pesquisa para elaboração de Dissertação de Mestrado intitulada “A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PROCESSO DE SUPERVISÃO DE ESTÁGIO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: um estudo de caso”, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

As informações são sigilosas, e utilizadas apenas com fins de estudo.

SUA PARTICIPAÇÃO FARÁ A DIFERENÇA!!!!

I - IDENTIFICAÇÃO

- Órgão: _____
- Setor de Estágio: _____
- Curso de formação: _____
- Instituição de ensino: _____
- Idade: _____

II - SITUAÇÃO ESCOLAR

GRAU DE ESCOLARIDADE

- () 2º Grau Incompleto
- () 2º Grau Completo
- () 3º Grau Incompleto

III - CONSIDERE A SEGUINTE ESCALA:

ESCALA DE CONCORDÂNCIA

1 = Discordo totalmente

2 = Discordo

3 = Indeciso

4 = Concordo

5= Concordo totalmente

De acordo com as opções da escala, marque nos espaços do quadro abaixo a opção que mais se aproxima de sua opinião quanto às afirmações listadas.

	CONCORDÂNCIA				
	1	2	3	4	5
1 - É exigido pelo supervisor o meu diário de campo.					
2 - Executo minhas atividades de estágio com satisfação.					
3 - O Setor de Estágio me dá orientação e acompanhamento durante o período do meu estágio.					
4 - Durante a realização do estágio, aprendo e guardo as experiências.					
5 - Conheço o Programa “Novos Valores”.					
6 - Minhas atividades estão de acordo com minha formação acadêmica.					
7 - No meu estágio tenho oportunidade de ouvir e participar de grupos de pessoas que apresentam suas experiências de trabalho.					

8 - O processo de comunicação entre os membros de minha equipe de trabalho é bom.					
9 - Tudo o que aprendo no estágio tenho anotado.					
10 - O órgão (DEINFRA/DETER) valoriza internamente os estagiários.					
11 - Tenho livre acesso no órgão (DEINFRA/DETER) que estou estagiando.					
12 - Meu aprendizado no estágio acontece de maneira prazerosa e harmoniosa.					
13 - Desenvolvo minhas atividades com uma equipe de trabalho, não somente com o supervisor.					
14 - Tenho uma boa relação com o meu supervisor.					
15 - Li a cartilha do estagiário do Programa “Novos Valores” e estou ciente de meus deveres e direitos.					
16 - A organização (DEINFRA/DETER) disponibiliza ferramentas de tecnologia de informação, tais como: bases de dados, <i>intranet</i> , <i>internet</i> e portais ao acesso do estagiário (como apoio para pesquisa e compartilhamento de conhecimento no trabalho. Não se trata do site da organização na <i>Internet</i>).					
17 - No início do estágio recebi treinamento.					
18 - Tenho possibilidades de me desenvolver, de me mover enquanto aluno, estagiário e cidadão no ambiente de trabalho (estágio).					

19 - Tenho reuniões de avaliação com meu supervisor com base no diário de campo (atividades desenvolvidas).					
20 - Na organização DEINFRA/DETER há espaço físico para discutir e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o meu aprendizado e desenvolvimento enquanto cidadão.					
21 - Meu supervisor incentiva para que eu use a criatividade e me dá abertura para expor minhas ideias.					
22 - Os coordenadores e orientadores da minha instituição de ensino e meu supervisor de estágio se comunicam através de correspondência eletrônica.					
23 - O que aprendo no estágio levo para o meu curso de origem.					
24 - Estou ciente que posso participar dos cursos de capacitação oferecidos pelo órgão (DEINFRA/DETER), bem como os curriculares: congressos, seminários, cursos e eventos, desde que comprovada a frequência.					
25 - Fui recebido no meu ambiente de trabalho com alegria e satisfação.					
26 - Trabalho com outros colegas sem a presença constante do supervisor.					
27 - Dou novas ideias para os trabalhos de estágio e elas algumas vezes são aceitas.					
28 - Desenvolvi minhas habilidades logo no início do estágio.					

29 - Sou incentivado pelo supervisor para conhecer a organização (DEINFRA/DETER) quanto a estrutura e objetivos, em especial o setor que realizo o estágio.					
30 - Não fico sozinho (a). Trabalho com outros colegas.					
31 - Quando tenho algum problema pessoal ou do estágio me dirijo ao Setor de Estágio que realizou a minha contratação.					
32 - Os coordenadores e orientadores da minha instituição de ensino e meu supervisor de estágio se comunicam.					
33 - Participo de cursos de capacitação e de desenvolvimento humano oferecidos pelo órgão (DEINFRA/DETER).					
34 - Os coordenadores e orientadores da minha instituição de ensino me visitam no local de estágio.					
35 - Quando tenho algum problema pessoal ou do estágio procuro com tranquilidade o meu supervisor.					
36 - Fui orientado sobre as atribuições do estagiário no DEINFRA/DETER.					
37 - Os relatórios de estágio são disponibilizados para consultas via ferramenta eletrônica e na biblioteca do órgão (DEINFRA/DETER).					
38 - Tenho oportunidade de inovar na dinâmica de trabalho do meu setor.					
39 - Estou ciente que devo colaborar com o processo de avaliação semestral.					

40 - Tenho claras as atribuições do meu supervisor de estágio.					
41 - Minha criatividade desenvolveu bastante durante o estágio.					
42 - O Programa “Novos Valores” serve para facilitar nosso estágio.					
43 - Tomei conhecimento do Programa “Novos Valores” através de meus professores.					

APÊNDICE C – Questionário Setor de Estágio - DEINFRA / DETER



Florianópolis (SC) Setembro de 2010

GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS/SETOR DE ESTÁGIO - PROGRAMA NOVOS VALORES DO DEINFRA E DETER

Prezado(a) senhor (a) do Setor de Estágio,

Solicito sua colaboração através do preenchimento do questionário anexo, que faz parte de uma pesquisa para elaboração de Dissertação de Mestrado intitulada “A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PROCESSO DE SUPERVISÃO DE ESTÁGIO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: um estudo de caso”, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

A pesquisa tem como objetivo demonstrar a contribuição da Gestão do Conhecimento para a Supervisão de Estágio na Secretaria de Estado da Infraestrutura, a partir da prática dos supervisores do DEINFRA e DETER do Programa “Novos Valores” do Governo do Estado de Santa Catarina. Também dará subsídios para novos estudos em organizações públicas sobre a Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio como fator preponderante para o desenvolvimento organizacional.

Conto, assim, com sua relevante participação.
Obrigada pela atenção e aceite o meu convite!

Mirian Torquato Silva,
Mestranda do Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento

QUESTIONÁRIO

As perguntas que seguem são de fundamental importância para chegarmos ao objetivo de uma pesquisa para elaboração de Dissertação de Mestrado intitulada “A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PROCESSO DE SUPERVISÃO DE ESTÁGIO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: um estudo de caso”, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

As informações são sigilosas, e utilizadas apenas com fins de estudo.

SUA PARTICIPAÇÃO FARÁ A DIFERENÇA!!!!

I - IDENTIFICAÇÃO

- Órgão: _____
- Lotação: _____
- Cargo: _____
- Função: _____
- Função no Programa “Novos Valores”: _____

II - SITUAÇÃO ESCOLAR

GRAU DE ESCOLARIDADE

- () 2º Grau Completo
- () 3º Grau Incompleto
- () 3º Grau Completo
- () Especialização () Mestrado () Doutorado
- () Outros: _____

III - CONSIDERE A SEGUINTE ESCALA:

ESCALA DE CONCORDÂNCIA

1 = Discordo totalmente

2 = Discordo

3 = Indeciso

4 = Concordo

5 = Concordo totalmente

De acordo com as opções da escala, marque nos espaços do quadro abaixo a opção que mais se aproxima de sua opinião quanto às afirmações listadas.

	CONCORDÂNCIA				
	1	2	3	4	5
1 - Todo conhecimento necessário para um bom estágio, repasso para os estagiários.					
2 - Os dirigentes do órgão valorizam e estimulam nossos trabalhos referentes ao Programa “Novos Valores”.					
3 - O supervisor busca a informação e orientação sobre dúvidas ou acontecimentos relacionados ao programa “Novos Valores” através do Setor de Estágio.					
4 - O Setor de Estágio tem suas atribuições bem definidas conforme orientações do Programa Novos Valores.					
5 - O estagiário é incentivado pelo supervisor para o conhecimento da organização sobre processos, produtos, serviços e em especial da área que atua					
6 - Troco experiências com outras organizações envolvidas no Programa “Novos Valores”.					

7 - O banco de dados da Secretaria da Educação atende as nossas expectativas.					
8 - Dentre as responsabilidades do Setor de Estágio junto ao Programa “Novos Valores”, executo minhas atividades com satisfação.					
9 - Os supervisores compartilham comigo o desenvolvimento do estagiário de forma espontânea.					
10 - O orientador da instituição de ensino busca a informação sobre acontecimentos atuais relacionados ao programa “Novos Valores” através do Setor de Estágio.					
11 - Trabalho para auxiliar o compartilhamento do conhecimento com os supervisores e os estagiários.					
12 - A gerência de Recursos Humanos, através do Setor de Estágio, realiza reuniões com os supervisores de estágio regularmente.					
13 - A Secretaria da Administração /SEA dá todo o suporte técnico para o bom funcionamento do Programa no órgão (DEINFRA.DETER).					
14 - O Programa “Novos Valores” é bem divulgado nas instituições de ensino.					
15 - Tenho uma equipe de trabalho.					
16 - A importância dada ao Programa Novos Valores no órgão ainda não se refletiu na alocação de recursos (humanos, financeiros e infraestrutura).					
17 - Na organização, há espaço físico para que o supervisor possa					

discutir e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências dos supervisores de estágio.					
18 - Os relatórios de estágio são disponibilizados para consultas via ferramenta eletrônica e na biblioteca do órgão.					
19 - É importante a capacitação dos supervisores em habilidades e serviços.					
20 - Fazemos bastante divulgação dos relatórios de conclusão dos estagiários.					
21 - A organização disponibiliza ferramentas de tecnologia de informação, tais como: bases de dados, <i>intranet</i> , <i>internet</i> e portais ao acesso do supervisor e estagiário. (como apoio para pesquisa e compartilhamento de conhecimento no trabalho. Não se trata do site da organização na <i>internet</i>).					
22 - Tenho facilidade na execução dos processos e serviços dentro do setor.					
23 - Fatores culturais e organizacionais tais como estabilidade do servidor, resistência em aceitar uma responsabilidade, falta de tempo e ter mais uma atribuição, dificultam a participação do servidor como supervisor de estágio.					
24 - Tenho o conhecimento para orientar os supervisores.					

25 - Os dirigentes DEINFRA/DETER) sabem que é necessário a troca, compartilhamento e disseminação da informação e conhecimento entre supervisor e estagiário para o desenvolvimento organizacional.					
26 - Marcamos periodicamente reuniões entre os supervisores e os estagiários.					

ANEXOS

ANEXO A - Legislação Federal - Estágio

LEI Nº 11.788, DE 25 DE SETEMBRO DE 2008.

Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, e a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nos 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 60 da Medida Provisória no 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I DA DEFINIÇÃO, CLASSIFICAÇÃO E RELAÇÕES DE ESTÁGIO

Art. 1º Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos.

§ 1º O estágio faz parte do projeto pedagógico do curso, além de integrar o itinerário formativo do educando.

§ 2º O estágio visa ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho.

Art. 2º O estágio poderá ser obrigatório ou não-obrigatório, conforme determinação das diretrizes curriculares da etapa, modalidade e área de ensino e do projeto pedagógico do curso.

§ 1º Estágio obrigatório é aquele definido como tal no projeto do curso, cuja carga horária é requisito para aprovação e obtenção de diploma.

§ 2º Estágio não-obrigatório é aquele desenvolvido como atividade opcional, acrescida à carga horária regular e obrigatória.

§ 3 ° As atividades de extensão, de monitorias e de iniciação científica na educação superior, desenvolvidas pelo estudante, somente poderão ser equiparadas ao estágio em caso de previsão no projeto pedagógico do curso.

Art. 3 ° O estágio, tanto na hipótese do § 1 ° do art. 2 ° desta Lei quanto na prevista no § 2° do mesmo dispositivo, não cria vínculo empregatício de qualquer natureza, observados os seguintes requisitos:

I – matrícula e frequência regular do educando em curso de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e nos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos e atestados pela instituição de ensino;

II – celebração de termo de compromisso entre o educando, a parte concedente do estágio e a instituição de ensino;

III – compatibilidade entre as atividades desenvolvidas no estágio e aquelas previstas no termo de compromisso.

§ 1° O estágio, como ato educativo escolar supervisionado, deverá ter acompanhamento efetivo pelo professor orientador da instituição de ensino e por supervisor da parte concedente, comprovado por vistos nos relatórios referidos no inciso IV do caput do art. 7° desta Lei e por menção de aprovação final.

§ 2° O descumprimento de qualquer dos incisos deste artigo ou de qualquer obrigação contida no termo de compromisso caracteriza vínculo de emprego do educando com a parte concedente do estágio para todos os fins da legislação trabalhista e previdenciária.

Art. 4° A realização de estágios, nos termos desta Lei, aplica-se aos estudantes estrangeiros regularmente matriculados em cursos superiores no País, autorizados ou reconhecidos, observado o prazo do visto temporário de estudante, na forma da legislação aplicável.

Art. 5° As instituições de ensino e as partes cedentes de estágio podem, a seu critério, recorrer a serviços de agentes de integração públicos e privados, mediante condições acordadas em instrumento jurídico apropriado, devendo ser observada, no caso de contratação com recursos públicos, a legislação que estabelece as normas gerais de licitação.

§ 1° Cabe aos agentes de integração, como auxiliares no processo de aperfeiçoamento do instituto do estágio:

I – identificar oportunidades de estágio;

II – ajustar suas condições de realização;

III – fazer o acompanhamento administrativo;

IV – encaminhar negociação de seguros contra acidentes pessoais;

V – cadastrar os estudantes.

§ 2º É vedada a cobrança de qualquer valor dos estudantes, a título de remuneração pelos serviços referidos nos incisos deste artigo.

§ 3º Os agentes de integração serão responsabilizados civilmente se indicarem estagiários para a realização de atividades não compatíveis com a programação curricular estabelecida para cada curso, assim como estagiários matriculados em cursos ou instituições para as quais não há previsão de estágio curricular.

Art. 6º O local de estágio pode ser selecionado a partir de cadastro de partes cedentes, organizado pelas instituições de ensino ou pelos agentes de integração.

CAPÍTULO II

DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Art. 7º São obrigações das instituições de ensino, em relação aos estágios de seus educandos:

I – celebrar termo de compromisso com o educando ou com seu representante ou assistente legal, quando ele for absoluta ou relativamente incapaz, e com a parte concedente, indicando as condições de adequação do estágio à proposta pedagógica do curso, à etapa e modalidade da formação escolar do estudante e ao horário e calendário escolar;

II – avaliar as instalações da parte concedente do estágio e sua adequação à formação cultural e profissional do educando;

III – indicar professor orientador, da área a ser desenvolvida no estágio, como responsável pelo acompanhamento e avaliação das atividades do estagiário;

IV – exigir do educando a apresentação periódica, em prazo não superior a 6 (seis) meses, de relatório das atividades;

V – zelar pelo cumprimento do termo de compromisso, reorientando o estagiário para outro local em caso de descumprimento de suas normas;

VI – elaborar normas complementares e instrumentos de avaliação dos estágios de seus educandos;

VII – comunicar à parte concedente do estágio, no início do período letivo, as datas de realização de avaliações escolares ou acadêmicas.

Parágrafo único. O plano de atividades do estagiário, elaborado em acordo das 3 (três) partes a que se refere o inciso II do caput do art. 3º

desta Lei, será incorporado ao termo de compromisso por meio de aditivos à medida que for avaliado, progressivamente, o desempenho do estudante.

Art. 8º É facultado às instituições de ensino celebrar com entes públicos e privados convênio de concessão de estágio, nos quais se explicitem o processo educativo compreendido nas atividades programadas para seus educandos e as condições de que tratam os arts. 6º a 14 desta Lei.

Parágrafo único. A celebração de convênio de concessão de estágio entre a instituição de ensino e a parte concedente não dispensa a celebração do termo de compromisso de que trata o inciso II do caput do art. 3º desta Lei.

CAPÍTULO III

DA PARTE CONCEDENTE

Art. 9º As pessoas jurídicas de direito privado e os órgãos da administração pública direta, autárquica e fundacional de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, bem como profissionais liberais de nível superior devidamente registrados em seus respectivos conselhos de fiscalização profissional, podem oferecer estágio, observadas as seguintes obrigações:

I – celebrar termo de compromisso com a instituição de ensino e o educando, zelando por seu cumprimento;

II – ofertar instalações que tenham condições de proporcionar ao educando atividades de aprendizagem social, profissional e cultural;

III – indicar funcionário de seu quadro de pessoal, com formação ou experiência profissional na área de conhecimento desenvolvida no curso do estagiário, para orientar e supervisionar até 10 (dez) estagiários simultaneamente;

IV – contratar em favor do estagiário seguro contra acidentes pessoais, cuja apólice seja compatível com valores de mercado, conforme fique estabelecido no termo de compromisso;

V – por ocasião do desligamento do estagiário, entregar termo de realização do estágio com indicação resumida das atividades desenvolvidas, dos períodos e da avaliação de desempenho;

VI – manter à disposição da fiscalização documentos que comprovem a relação de estágio;

VII – enviar à instituição de ensino, com periodicidade mínima de 6 (seis) meses, relatório de atividades, com vista obrigatória ao estagiário.

Parágrafo único. No caso de estágio obrigatório, a responsabilidade pela contratação do seguro de que trata o inciso IV do caput deste artigo poderá, alternativamente, ser assumida pela instituição de ensino.

CAPÍTULO IV DO ESTAGIÁRIO

Art. 10. A jornada de atividade em estágio será definida de comum acordo entre a instituição de ensino, a parte concedente e o aluno estagiário ou seu representante legal, devendo constar do termo de compromisso ser compatível com as atividades escolares e não ultrapassar:

I – 4 (quatro) horas diárias e 20 (vinte) horas semanais, no caso de estudantes de educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional de educação de jovens e adultos;

II – 6 (seis) horas diárias e 30 (trinta) horas semanais, no caso de estudantes do ensino superior, da educação profissional de nível médio e do ensino médio regular.

§ 1º O estágio relativo a cursos que alternam teoria e prática, nos períodos em que não estão programadas aulas presenciais, poderá ter jornada de até 40 (quarenta) horas semanais, desde que isso esteja previsto no projeto pedagógico do curso e da instituição de ensino.

§ 2º Se a instituição de ensino adotar verificações de aprendizagem periódicas ou finais, nos períodos de avaliação, a carga horária do estágio será reduzida pelo menos à metade, segundo estipulado no termo de compromisso, para garantir o bom desempenho do estudante.

Art. 11. A duração do estágio, na mesma parte concedente, não poderá exceder 2 (dois) anos, exceto quando se tratar de estagiário portador de deficiência.

Art. 12. O estagiário poderá receber bolsa ou outra forma de contraprestação que venha a ser acordada, sendo compulsória a sua concessão, bem como a do auxílio-transporte, na hipótese de estágio não obrigatório.

§ 1º A eventual concessão de benefícios relacionados a transporte, alimentação e saúde, entre outros, não caracteriza vínculo empregatício.

§ 2º Poderá o educando inscrever-se e contribuir como segurado facultativo do Regime Geral de Previdência Social.

Art. 13. É assegurado ao estagiário, sempre que o estágio tenha duração igual ou superior a 1 (um) ano, período de recesso de 30 (trinta) dias, a ser gozado preferencialmente durante suas férias escolares.

§ 1º O recesso de que trata este artigo deverá ser remunerado quando o estagiário receber bolsa ou outra forma de contraprestação.

§ 2º Os dias de recesso previstos neste artigo serão concedidos de maneira proporcional, nos casos de o estágio ter duração inferior a 1 (um) ano.

Art. 14. Aplica-se ao estagiário a legislação relacionada à saúde e segurança no trabalho, sendo sua implementação de responsabilidade da parte concedente do estágio.

CAPÍTULO V DA FISCALIZAÇÃO

Art. 15. A manutenção de estagiários em desconformidade com esta Lei caracteriza vínculo de emprego do educando com a parte concedente do estágio para todos os fins da legislação trabalhista e previdenciária.

§ 1º A instituição privada ou pública que reincidir na irregularidade de que trata este artigo ficará impedida de receber estagiários por 2 (dois) anos, contados da data da decisão definitiva do processo administrativo correspondente.

§ 2º A penalidade de que trata o § 1º deste artigo limita-se à filial ou agência em que for cometida a irregularidade.

CAPÍTULO VI DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 16. O termo de compromisso deverá ser firmado pelo estagiário ou com seu representante ou assistente legal e pelos representantes legais da parte concedente e da instituição de ensino, vedada a atuação dos agentes de integração a que se refere o art. 5º desta Lei como representante de qualquer das partes.

Art. 17. O número máximo de estagiários em relação ao quadro de pessoal das entidades concedentes de estágio deverá atender às seguintes proporções:

I – de 1 (um) a 5 (cinco) empregados: 1 (um) estagiário;

II – de 6 (seis) a 10 (dez) empregados: até 2 (dois) estagiários;

III – de 11 (onze) a 25 (vinte e cinco) empregados: até 5 (cinco) estagiários;

IV – acima de 25 (vinte e cinco) empregados: até 20% (vinte por cento) de estagiários.

§ 1º Para efeito desta Lei, considera-se quadro de pessoal o conjunto de trabalhadores empregados existentes no estabelecimento do estágio.

§ 2º Na hipótese de a parte concedente contar com várias filiais ou estabelecimentos, os quantitativos previstos nos incisos deste artigo serão aplicados a cada um deles.

§ 3º Quando o cálculo do percentual disposto no inciso IV do caput deste artigo resultar em fração, poderá ser arredondado para o número inteiro imediatamente superior.

§ 4º Não se aplica o disposto no caput deste artigo aos estágios de nível superior e de nível médio profissional.

§ 5º Fica assegurado às pessoas portadoras de deficiência o percentual de 10% (dez por cento) das vagas oferecidas pela parte concedente do estágio.

Art. 18. A prorrogação dos estágios contratados antes do início da vigência desta Lei apenas poderá ocorrer se ajustada às suas disposições.

Art. 19. O art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, passa a vigorar com as seguintes alterações:

“Art. 428.

§ 1º A validade do contrato de aprendizagem pressupõe anotação na Carteira de Trabalho e Previdência Social, matrícula e frequência do aprendiz na escola, caso não haja concluído o ensino médio, e inscrição em programa de aprendizagem desenvolvido sob orientação de entidade qualificada em formação técnico-profissional metódica.

.....

§ 3º O contrato de aprendizagem não poderá ser estipulado por mais de 2 (dois) anos, exceto quando se tratar de aprendiz portador de deficiência.

.....

§ 7º Nas localidades onde não houver oferta de ensino médio para o cumprimento do disposto no § 1º deste artigo, a contratação do aprendiz poderá ocorrer sem a frequência à escola, desde que ele já tenha concluído o ensino fundamental.” (NR)

Art. 20. O art. 82 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 82. Os sistemas de ensino estabelecerão as normas de realização de estágio em sua jurisdição, observada a lei federal sobre a matéria.

Parágrafo único. (Revogado).” (NR)

Art. 21. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 22. Revogam-se as Leis nos 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6o da Medida Provisória no 2.164-41, de 24 de agosto de 2001.

Brasília, 25 de setembro de 2008; 187o da Independência e 120o da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Fernando Haddad

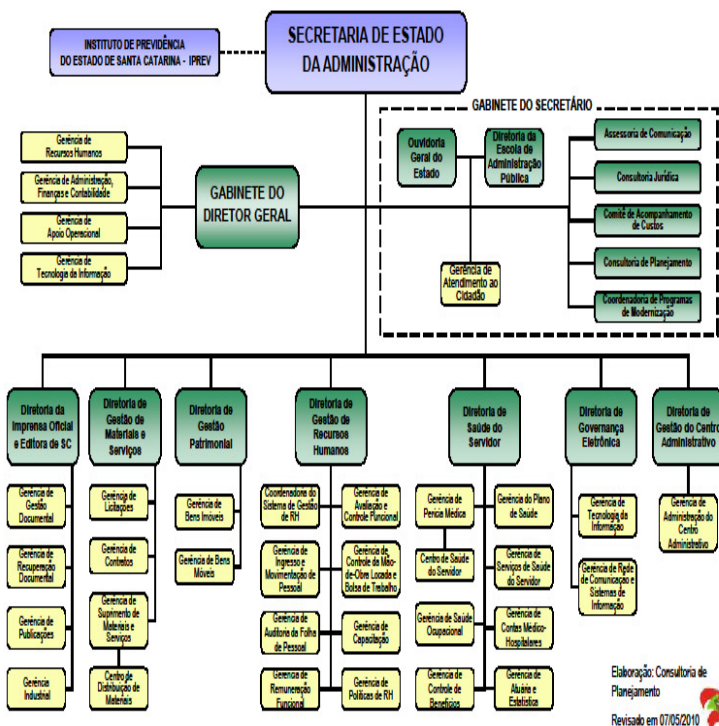
André Peixoto Figueiredo Lima

Este texto não substitui o publicado no DOU de 26.9.2008

Fonte: Disponível em

<http://proeg.ufam.edu.br/pdf/Lei%2011788.pdf>.

ANEXO B - Organograma da Secretaria de Estado da Administração – SEA



Fonte: Disponível em <http://www.sea.sc.gov.br/>.

ANEXO C - Organograma da Secretaria de Estado da Infraestrutura - SIE



Fonte: Disponível em <http://www.sie.sc.gov.br/sie/home/index.do>

ANEXO D - Fluxograma dos procedimentos do Programa “Novos Valores” no DEINFRA e DETER



Fonte: Setor de Estágio do DEINFRA.